

Joukkuepelillä menestykseen urheilussa ja työelämässä

Atte Henriksson



Tekijä Atte Henriksson	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Opinnäytetyön otsikko Joukkuepelillä menestykseen urheilussa ja työelämässä	Sivu- ja liitesivumäärä 62 + 3
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää menestyksestä joukkuepeleä urheilussa ja työelämässä. Joukkuepelaaminen kuuluu urheilun lisäksi myös tämän päivän työelämään. Työntekijöiltä edellytetään tiimipelaajan taitoja, jotta yhteistyö työpaikalla sujuisi. Ryhmässä työskentelyä harjoitellaan jo ammattikorkeakoulussa, jossa työryhmissä tehtyjä projekteja suoritetaan lukukausittain. Tällä tavalla opiskelijoita valmennetaan tulevaa työelämää varten, jossa korostuvat työyhteisötaidot sekä tiimipelaaminen. Tiimityöskentely lähtee liikkeelle yksilöistä ja heidän omien roolien hoitamisesta ja oman edun asettamisesta kakkossijalle tiimin edun jälkeen.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustuu kirjamateriaaliin sekä Internet – lähteisiin, jotka käsittelevät joukkuepelaamista sekä yhdessä tekemisen taitoa. Lisäksi teoreettiseen viitekehykseen kuuluu materiaaleja ja lähteitä haastatteluiden teema-alueista.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimukselliseen osuuteen käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää teemahaastattelun muodossa. Haastateltaviksi kohdistuivat joukkueurheilijoita eri pallopeleistä sekä työelämän henkilöitä, jotka työskentelevät työyhteisössä. Haastatellut urheilijat pelaavat omaa lajiaan pääsarjan ja piirin korkeimman välillä, ja työyhteisöiden jäsenet työskentelevät kaikki myyntialalla. Haastatteluilla halutaan saada selville kohdehenkilöiden ajatuksia joukkuepeliin vaikuttavista sisäistä ja ulkoisista tekijöistä.</p> <p>Loppupäätelmänä voidaan todeta, että haastatteluissa kysytyt joukkuepeliin kuuluvat tekijät vaikuttavat menestymiseen niin työelämässä kuin urheilussa ja ovat lähellä toisiaan. Ulkoisista tekijöistä rahan merkitys ja sen tuomaa menestystä ei koettu automaatioksi, mutta mitä ammattimaisemmaksi työ tai urheilu muuttuu ja sarjataso nousee, sitä suurempi merkitys rahalla on. Alemmilla sarjatasoilla puuttuva raha voidaan korvata erinomaisella joukkuehengel- lä, jota rahalla ei voi ostaa.</p>	
Asiasanat Tiimityö, menestyminen, joukkueurheilu, työyhteisöt	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön rajaaminen ja tavoitteet	2
1.2	Tutkimusongelmat ja -tehtävät	2
2	Menestyksessä tiimityöskentely ja yhteispeli	3
2.1	Tiimi, joukkue ja työyhteisö	3
2.2	Mitä menestyminen ja voittaminen tarkoittavat?	5
2.3	Yhteisapelillä voittoihin.....	7
2.4	Onnistuminen joukkueena, ei yksilöinä	9
2.5	Yhteiset pelisäännöt.....	11
2.6	Synnergialla menestykseen	12
2.7	Joukkue- ja me-henki vs. minä -tauti	12
3	Joukkueen menestykseen vaikuttavat tahot	15
3.1	Esimiehen ja valmentajan merkitys joukkuepelissä	15
3.2	Kapteenin esimerkki pelikentällä	16
3.3	Itsensä johtaminen ja motivointi	17
3.4	Sisäinen viestintä ja vuorovaikutus.....	20
3.5	Tavoitteiden asettaminen yksilönä ja joukkueena.....	22
3.6	Ongelmatilanteiden ja ristiriitojen ratkaiseminen.....	23
3.7	Rahalla saa ja hevosella pääsee?	24
3.8	Joukkueen kasaaminen ja rekrytointi	26
3.9	Asiakkaiden ja katsojien luottamus.....	29
3.10	Joukkueena yhdessä myös pelikentän ulkopuolella	30
4	Tutkimuksen toteuttaminen	32
4.1	Tutkimusmenetelmät.....	32
4.1.1	Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät	34
4.1.2	Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät.....	36
4.2	Joukkuepelaamisen tutkiminen	39
4.3	Haastatteluaineiston analysointi	41
5	Tutkimustulokset	42
5.1	Esimies valmentajana, valmentaja esimiehenä	42
5.2	Kapteeni motivoi omalla tekemisellä	43
5.3	Itsensä johtaminen lähtee tekemisen ilosta ja omasta halusta	43
5.4	Joukkueen jäsenten on osattava kommunikoida keskenään	44
5.5	Tavoitteet ohjaavat toimintaa pelikentällä.....	45
5.6	Ongelmatilanteet ratkaistaan keskenään pelikentän sisällä.....	45
5.7	Raha ei takaa menestystä.....	46
5.8	Uuden jäsenen on oltava joukkuepelaaja	47

5.9 Katsojat ja asiakkaat joukkueen toiminnassa mukana.....	48
5.10 Joukkuehenkeä nostetaan pelikentän ulkopuolella.....	48
6 Johtopäätökset ja prosessin yhteenveto.....	50
6.1 Yhteispelin tekijät ja merkitys joukkueissa.....	50
6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	53
6.2.1 Reliabiliteetti.....	54
6.2.2 Validiteetti	55
6.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi	56
Lähteet	58
Liitteet.....	63
Liite 1. Kysymysrunko joukkueurheilijoille haastattelussa	63
Liite 2. Kysymysrunko joukkueurheilijoille sähköpostina	64
Liite 3. Kysymysrunko työyhteisön jäsenille haastattelussa	65

1 Johdanto

Joukkuepelaaminen ja tiimeissä työskentely kuuluvat tämän päivän työelämän taitoihin. Ammattikorkeakoulussa pyritään valmentamaan opiskelijoita tähän teettämällä työryhmissä tehtäviä projekteja. Ryhmän jäsenet sopivat keskenään roolinsa ja työjaon yhteisessä tehtävässä. Tiimin lopullinen työ ja sen laatu muodostuu jäsenten henkilökohtaisesta panoksesta omaan rooliin ja muiden tiimin jäsenten auttamisesta. Joukkuepeli edellyttää sitoutumista sekä omiin että tiimin yhdessä asettamiin tavoitteisiin niin urheilussa kuin työelämässä.

Jääkiekkopersoonana Juhani Tammisen (2008, 29.) mukaan, joukkuepeli ja yhteen hiileen puhaltaminen kuuluu menestykseen yhdessä toisten kanssa työpaikalla tai järjestöissä. Ihminen kuuluu joukkueeseen työpaikalla, koulussa ja harrastuksessaan. Suomi on osa Eurooppaa ja tulevaisuuden tapahtumat riippuvat yhteispelistä muiden Euroopan maiden kanssa. Joukkuepeliä tarvitaan niin isossa kuin pienessäkin mittakaavassa. Jokaisella joukkueen jäsenellä on oma roolinsa, johon sitoutumalla kukin pyrkii tekemään oman parhaansa yhteisen menestyksen eteen.

Voittavan joukkue jäsenet tarvitsevat asennetta, riittävästi motivaatiota ja halua menestyä sekä ylpeyttä edustamastaan joukkueesta. Jäsenet on arvostettava oman työn lisäksi muiden samaan tiimiin kuuluvan henkilön panoksesta joukkueen eteen. Voittava tiimi ja sen jäsenet asettavat aina joukkueen edun itsensä edelle. Voittaminen ei perustu yksittäisiin tähtiin, vaan joukkueen eteen työtä tekevistä yksilöistä.

Tiimipelin onnistumiseen ja menestysmahdollisuuksiin vaikuttavia tekijöitä löytyy sekä joukkueen sisältä, että ulkopuolelta. Mikä on valmentajan ja esimiehen rooli? Miten yksilön itsensä johtaminen vaikuttaa joukkueen lopputulokseen? Voiko rahalla ostaa menestystä? Onko joukkue myös pelikentän ulkopuolella joukkue? Muun muassa näihin kysymyksiin etsitään vastauksia tässä opinnäytetyössä. Tutkimukseen on haastateltu henkilöitä joukkueurheilun saralta sekä työelämän puolelta ihmisiä, jotka työskentelevät työyhteisössä. Yksi haastateltu urheilija totesi, että ”joukkue on kuin työyhteisö, jonka ilmapiiri vaikuttaa työn lopputulokseen”.

Haastatelluista saadut aineistot käydään läpi tutkimustuloksissa urheilun ja työelämän osalta ja lopuksi analysoidaan mahdollisia eroja työyhteisön jäsenten ja joukkueurheilijoiden näkemyksistä ja kokemuksista. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja opinnäytetyöntekijä käy läpi tämän prosessin kulkua työn aloittamisesta sen palautushetkeen.

1.1 Opinnäytetyön rajaaminen ja tavoitteet

Tämän opinnäyte työn tavoitteena on haastatteluiden avulla saada syvennettyä joukkuepelin merkitystä urheilussa ja työelämässä. Haastateltavat henkilöt tulevat olemaan joukkueurheilijoita eri sarjatasoilta sekä työelämän henkilöitä, jotka työskentelevät työyhteisöissä. Työyhteisöiden jäsenet työskentelevät kanssakäymisessä ja yhteistyössä muiden saman työyhteisön jäsenten kanssa, joka vaatii tiimipelaamista. Opinnäytetyön tarkoituksena on syventää joukkuepelaamisen merkitystä sekä työllä pyritään saamaan vastauksia, joilla ratkaistaan tutkimusongelmat.

Opinnäytetyön aiheen rajaaminen on toteutettu tutkittavien henkilöiden valikoituminen joukkueurheilijoihin ja työyhteisössä työskenteleviin. Esimerkiksi yksityisyrittäjä työskentelee itsenäisesti, joten hänellä ei työyhteisön jäsenen tavoin ole samaa kokemusta muiden kanssa työskentelemisestä ja yhteispelistä.

1.2 Tutkimusongelmat ja -tehtävät

Tutkimusongelma tarkoittaa sitä asiaa, jolla tutkimuksen avulla tutkija pyrkii antamaan vastauksen. Tutkija itse päättää tutkimuksensa ongelmat työn suunnitteluvaiheessa, mutta ne voivat tarkentua ja muuttua kokonaan tutkimuksen edetessä, etenkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. ”Ongelman asettaminen ja muotoileminen on usein vaikeampaa kuin sen ratkaiseminen”. Yleisesti puhutaan tutkimusongelmien sijaan tutkimustehtävästä, joka vastaa tutkimusongelmaa, mutta se on määritelty yleisellä tasolla. Usein tutkimuksissa on pääongelman lisäksi myös alaongelmia, joilla pyritään täsmentää ja tarkentaa pääongelman kysymystä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 125–126.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmina ja –tehtävinä on selvittää joukkuepelaamiseen vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät urheilujoukkueissa ja työyhteisöissä sekä niiden välisiä mahdollisia eroavaisuuksia. Haastatteleamalla työyhteisön jäseniä ja urheilujoukkueiden pelaajia pyritään saamaan ratkaisuja tutkimustehtäviin. Alaongelmina ovat erilaiset teemat, jotka vaikuttavat tutkijan mielestä vaikuttavat joukkuepelin sujuvuuteen. Näistä teemoista muodostetaan kysymysrunko haastatteluja varten.

2 Menestyksenkäs tiimityöskentely ja yhteispeli

Tässä luvussa kerrotaan tiimitoiminnasta ja yhteispeleistä. Urheilujoukkueet ja työyhteisöt toimivat tiettyjen tavoitteiden ja arvojen mukaisesti, eikä yhdessä työskentely ei aina ole ruusuilla tanssimista. Mitä joukkueena toimiminen ja sujuva yhteispeli edellyttävät, entä mikä on joukkuehengen pahin vihollinen?

2.1 Tiimi, joukkue ja työyhteisö

Yleensä joukkue tai työyhteisö on tiimi, joka toimivat fyysisesti lähellä toisiaan suorassa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Nykypäivän IT- sukupolven on mahdollista, että tiimin jäsenet voivat maantieteellisesti olla kaukana toisistaan, eivätkä vielä ole kohdanneet fyysisesti keskenään. Yhteydenpito suoritetaan puhelinten ja Internetin välityksellä. Tällainen tiimi voi koostua esimerkiksi eri maalaisista opiskelijoista, jotka työskentelevät yhteistyössä yhteisen projektin eteen. Yhteisen siteen muodostaminen niin sanotussa verkotiimissä on haastavampaa kuin fyysisesti lähekkäin yhdessä toimivassa tiimissä. Jotta voitaisiin puhua tiimistä eikä pelkästään ryhmästä ihmisiä, on sen jäsenten tehtävä yhteistyötä ja kommunikoida keskenään. (Larsen 2003,13.)

Tiimi – käsitettä on laajasti käytetty, ja sillä on tarkoitettu joukkuetta, solua, ryhmää ja työryhmää. Spiik (2004, 39.) määrittelee, että ”tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka vastaavat jonkin sovitun kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun yhteistyössä”. Kokonaisuus voi työelämässä olla jonkin tapahtuman järjestäminen ja joukkueurheilussa pelikauden pelaaminen tietyllä sarjatasolla. Tiimejä on erikokoisia ja kaikki ovat omalaatuisia tavallaan, sillä normaalitiimille ei ole määrittelyä. Ihminen voi kuulua yhtäaikaaisesti moneen tiimiin, esimerkiksi työelämän – ja harrastustiimiin.

Käsitteet tiimi ja ryhmä ovat hyvin läheisiä, sillä kaikki tiimit ovat myös ryhmiä. Kuitenkin, kaikki ryhmät eivät automaattisesti ole tiimejä. Huotarin, Hurmeen ja Valkosen (2005, 23) teoksessa, Katzenbach ja Smith ovat määritelleet, että tiimi on pieni joukko ihmisiä, jotka täydentävät toistensa osaamista. Jäsenet ovat sitoutuneet yhdessä sovittuun päämäärän, tavoitteisiin ja toimintatapoihin, joissa he ovat yhdessä, koko tiiminä vastuussa. Tiimin jokainen jäsen tuo omalla asiantuntemuksellaan taitoa ja eväitä kohti menestystä. Joukkueurheilussa Katzenbachin ja Smithin määritelmä täydentävistä taidoista voidaan ymmärtää eri pelaajien osaamisen pelata eri pelipaikoilla. Joku pelaaja pystyy parhaimpaansa maalivahtina, kun taas joku toinen on synnynäinen maalintekijä hyökkäyspäässä. Työyhteisössä esimerkiksi myyjät täydentävät toisiaan eriävillä taidoilla myydä erilaisia tuotteita.

Tiimistä tuli 1990-luvun alussa ilmiö länsimaisessa työelämässä, joka aiheutti monet meistä kuuluvat ainakin yhteen tiimiin. Ryhmän ja tiimin erottaa toisistaan ”omaehtoinen yhteisvastuullinen sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen”. Vaikka ryhmällä on tiimin lailla yhdessä asetettu tavoite, on tiimin sitoutumisaste siihen korkeampi. Jäsenten määrä tiimissä on ryhmää suurempi, joten riski jäsenen luovuttamisesta kasvaa jäsenmäärän lailla. (Kopakkala 2005, 39.)

Tiimiorganisaatioissa tiimit ja niiden roolit ovat keskeisessä asemassa organisaatioiden toiminnassa. Tiimityöskentelyn taustalla on muuttunut näkemys motivoivasta työstä sekä ihmisen yksilöllisistä taidoista tehdä töitä. Tutkimusten mukaan työntekijä motivoituu kokonaisemmasta kuin osiksi pilkotusta työstä, sillä lopputuloksen ja kokonaisuuden hallitseminen lisää työn merkitystä ja mielekkyyttä. Tiimin vastuulla olevasta kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun on todettu olevan mielekkäämmäksi ja vaihtelevammaksi kuin yksipuolinen tehdastyö. (Jylhä & Viitala 2001, 172.)

Työyhteisö on lähiyhteisö, jossa työssäkäyvät ihmiset vaikuttavat. Työyhteisöstä voidaan myös puhua tiimistä, ryhmästä tai osastosta, organisaation tavoista riippuen. ”Työyhteisöstä puhutaan työntekijäryhmänä, jossa työtoverit tapaavat toisiaan ja ovat vuorovaikutuksessa päivittäin, viikoittain ja kuukausittain”. Jokaisella työpaikalla on omanlaisensa työyhteisö, joka muotoutuu organisaation ehdoilla. Myös urheilujoukkue muistuttaa työyhteisöä, jossa joukkueen jäsenen kokoontuvat tiettyinä päivinä harjoituksiin ja otteluihin. (Perkka-Jortikka 1998, 11.)

Yhteisöt ovat yleensä vähintään kymmenen ihmisen porukoita, jotka parhaimmillaan voivat kasvaa jopa satojen ihmisten massayhteisöihin. Yhteisön jäsenet tunnistavat muut saman yhteisön jäsenet ja omaavat tietynlaisen me-hengen yhteisönsä sisällä. Sosiologi Steven Brint on määritellyt yhteisön niin, että ne ”koostuvat ihmisistä, joilla on yhteistä toimintaa tai uskomuksia ja joita yhdistävät tunne- ja uskollisuussiteet, yhteiset arvot tai henkilökohtainen kiinnostus”. Ihmisille on tyypillistä tehdä töitä ja elää ryhmässä tai yhteisön sisällä, jolloin sellaisten asioiden saavuttaminen, jotka yksin olisi mahdotonta toteuttaa, muuttuisivat mahdollisiksi. Ihmiset kokevat usein oman työpaikkansa työyhteisönä, joka muodostuu oman yrityksen, osaston tai tiimin jäsenistä. Työyhteisöllä kuvataan usein lähimpiä työtovereita yhdestä tai useammasta ryhmästä tai tiimistä, riippuen työyhteisön koostumuksesta. (Huotari ym. 2005, 15, 23.)

Suuri osa ihmisistä työskentelee päivittäin jossakin työryhmässä. Tiedyt työtehtävät voidaan toteuttaa yksinkin, mutta tällä vuosisadalla vaaditaan enemmän ryhmätyöosaamista. ”Töitä tehdään enemmän ryhmässä kuin yksilöinä, koska yhteistyöllä monimutkaisten teh-

tävien ratkaisu on helpompaa useiden näkökulmien johdosta”. Jotkut työntekijöistä ovat ryhmätyöskentelyä vastaan ja pitävät kokouksia ajanhukkana. Useimmilla vastustamisen syynä ovat aiemmat huonot kokemukset omasta ryhmästään. Ryhmän sisäiset riidat ja hankaluuden tehokkaaseen toimimiseen ovat yleisiä monissa työyhteisöissä. Kuitenkin on olemassa sellaisia työryhmiä, jotka ovat onnistuneet saavuttamaan tavoitteensa, vaikka matkalla varrella ryhmällä on ollut hankalia ja stressaavia ajanjaksoja. (Wheelan 2013, 1-2)

2.2 Mitä menestyminen ja voittaminen tarkoittavat?

”Todellinen menestyminen on omien tavoitteiden saavuttamista ja rajojen ylittämistä, itsensä voittamista”. Joillekin tavoite voi olla tietyn työpaikan saaminen ja jollekin toiselle oman ennätyksensä rikkominen korkeushypyssä. Menestyminen vaatii kovaa asennetta sekä venymistä niin fyysisesti kuin henkisesti, oli sitten kyseessä urheilu-ura tai työelämä. Yleisesti menestys tarkoittaa näkyvyyteen julkisuudessa, josta syntyy eräänlainen julkisimago. Tämän perusteella ulkoiset kriteerit määrittelevät, milloin joku ihminen on menestynyt jossakin. Julkismenestyjän saavutettua tietyn statuksen, hän alkaa tavoitella lisää julkisuutta, mainetta ja valtaa, kuitenkin riskien uhalla. Hänen itseluottamuksensa on kiinni muiden, ulkopuolisten ihmisten arvostuksesta. Faneja riittää niin kauan, kun hän kokee epäonnistumisen, jolloin selkään taputtajat vaihtuvat selkään puukottajiksi. (Lampikoski & Miettinen 1999, 13.)

Osalle menestyminen mitataan rahassa ja osalle alaisten määrällä tai statuksella. ”Menestymiselle ei löydy absoluuttista mittaa tai yksiselitteistä määritelmää, sillä eri ihmiset määrittävät menestyksen eri tavoin”. Menestyksen tavoittelu ei tarkoita matkaa kohti täydellisyyttä eikä menestyksen saavuttaminen tarvitse olla lyhyen aikavälin puitteissa suoritettava teko. Menestyminen on tekniikkalaji, johon kuuluvat yrittäminen ja aikaa vievät epäonnistumiset. Virheistä on opittava ja niihin on löydettävä ratkaisuja. Urheilijalle tai työntekijälle ei riitä se, että hän tietää mitä on tehtävä, vaan se on myös saatava tehtyä. Ihmisten on omaksuttava uusia työtapoja ja näkökulmia sekä otettava jokapäiväisiä askelia oikeaan suuntaan. (Fagerström 2011, 10–13.)

Urheilu- tai työuran pitkäjänteisyys edellyttää motivaatioperustana sisäisen menestymisen ehtoja. ”Sisäinen menestyminen on sisäinen prosessi, itse määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista ja sisäistä tyytyväisyyttä”. Sisäisesti menestyjä tarvitsee itsensä toteuttamista, sisältä ohjautumista sekä taipumuksien ja voimavarojen hyödyntämistä. Vaikka ulkoinen ja sisäinen menestys eivät ole suorassa yhteydessä, liittyvät ne silti toisiinsa. Ihminen voi menestyä sisäisten kriteerien edellyttämällä tavalla, vaikka sitä ei ulkoisesti huomaisi.

Myös henkilön ulkoinen menestys on mahdollista, vaikka hän ei kokisi sisäisen menestymisen tunnetta. (Lampikoski & Miettinen 1999, 13–14.)

”Itseään toteuttava ihminen ei ole riippuvainen ulkoisesta arvostuksesta ja palkinnoista vaan omat tavoitteet ja niiden saavuttaminen määrittelevät onnistumisen ja menestymisen”. Sisäisen menestyjän ei tarvitse todistaa omaa erinomaisuuttaan muille, vaan antaa tekojen puhua puolestaan. Ennenaikainen uhoilu tai jälkipeleissä saavutuksilla kerskuminen eivät kuulu sisäisen menestyjän toimintatapoihin. Hän ei myöskään vertaa itseään muihin kanssakilpailijoihin tai – tovereihin, vaan keskittyy ainoastaan omaan suoriutukseensa. Entinen kilpakävelijä Sari Essayah totesi kilpaurallaan, että voitto ei ollut hänelle tärkeintä. Hän oli tyytyväinen silloin, kun hän oli saavuttanut sen ajan, jota hän on tavoitellut. Sisäinen menestymisen voi tuoda tullessaan ulkoistakin menestymistä, kuten julkisuutta. Ensisijaisesti itseään toteuttavan tavoitteena on omien päämäärien saavuttaminen, oman minän löytäminen ja omien voimavarojen käyttäminen. (Lampikoski & Miettinen 1999, 20–21.)

Joukkueen edellytys voittamiseen tarvitsee se tahtoa menestyä. Menestymisen ei johdu sattumien summasta, vaan siihen tarvitaan oivaltavaa johtamista sekä järjestelmällistä ja motivoitunutta työntekoa. Työelämän ja urheilun menestyksen mittarit vaihtelevat ja pienetkin henkilökohtaiset onnistumiset tuovat iloa. ”Kun tavoitellaan maailmanmestaruutta, myyntimenestystä tai muuta uutta ennätystä, mittarit voivat olla lukuja, sekunteja, laatua – mitä tahansa tavoiteltavia asioita”. Pitkän tähtäimen menestys ei ole sattumankauppaa, mutta yksittäiset voitot voivat olla tilastollisia sattumia. Työelämässä yhden päivän myynti voi olla heikompi kuin jonkin toisen ja joukkueurheilussa sarjataulukon perusteella heikompi joukkue voittaa ennakkosuosikin. (Jalonen & Lampi 2012, 13–14.)

Tiimin jäsenten tyytyväisyyttä omaan tiimiinsä saadaan parannettua erilaisilla kehittämiskeinoilla. Kuitenkaan, tämä ei automaattisesti tarkoita parempaa suoriutumista annetuista tehtävistä. Menestyvän tiimin jäsenet pitävät toisistaan enemmän kuin vailla menestystä seilaavat tiimit. Kopakkala (2005, 205.) kertoo, että jääkiekkjoukkueen pelimenestys ei synny pelaajien yhteisestä hauskanpidosta, vaan tärkeämpänä kriteerinä on pelaajien tietoisuus heille asetetuista odotuksista sekä odotukset muiden joukkueen muiden pelaajien edesottamuksista eri pelitilanteissa. Menestyvässä joukkueessa pelaaminen on kuitenkin hauskempaa kuin pelaaminen joukkueessa, joka taistelee ainoastaan jumbosijoista.

Entinen eduskunnan puhemies Ilkka Kanerva on määritellyt menestyvälle joukkueelle viisi kulmakiveä, joiden käyttö ei automaattisesti takaa onnistumisia, mutta joiden laiminlyönti

kasvattaa epäonnistumisen mahdollisuutta. Nämä kivet ovat aloitteellisuus, nopeus, syvyys, monipuolisuus ja toiminnan synkronointi. Aloitteellisuudella viitataan vastustajan suunnitelmien estämiseen, oman joukkueen toimintavapauteen sekä eri vastuualueiden vastuuhenkilöiden käyttämiä valtuuksia parhaaksi katsomallaan tavalla. Toinen Kanervan mainitsema kulmakivi, nopeus, tarkoittaa nopeaa liikkumista ja tehokasta sopeutumista vastustajan strategiamuutoksiin pelin aikana. Syvyydellä viitataan joukkueen laajaan ulottuvuuteen, jossa hyökkäys- tai puolustusoperaatioissa pyritään hidastamaan, kuluttamaan ja eliminoimaan vastustajan toimintaa koko pelikentällä. Monipuolisuus tarkoittaa ”joukkueen kykyä toimia tehokkaasti tilanteen mukaan erilaisissa paineissa”. Monipuolinen joukkue pystyy kehittämään erilaisia ratkaisuja missä vaiheessa tahansa käyttämällä hyödykseen joukkueen jäsenten osaamista. Viidentenä kulmakivenä Kanerva mainitsee toiminnan synkronoinnin, jossa joukkueen voimavarat keskitetään niin, että taisteluvoimakkuus on korkeimmillaan ratkaisupaikoissa oikeana hetkenä. (Tamminen 2003, 7–8.)

Voittaminen voi tarkoittaa ykkössijaa pelissä, kaksintaistelussa tai rahasumman saamista lotossa, sairaudesta parantumista ja pahimman pelkonsa voittamista. Urheilussa voittoa kuvataan kapteenin kohottamalla voittopokaalilla, joka annetaan parhaan joukkueen merkiksi. Liikemaailmassa voiton tavoittelu on esineellisemmässä muodossa, kun yritys ilmoittaa tekevänsä voittoa. ”Urheilussa voitto on absoluuttinen ilmiö, tuloksena on joko voitto tai tappio”. Yrityksen tekemä voitto voi olla runsasta tai vähäistä. Mikä tekee jostakin ihmisestä voittajan? Carol King on tutkinut, mikä yhdistää olympiavoittajia yksilötasolla. Nämä yhdistävät asiat olivat rakkaus omaa työtä kohtaan, hohdokkaan tulevaisuuden hahmotaminen sekä jokapäiväinen tekeminen. Ihmiset tekevät mielellään sellaisia asioita, joista he pitävät. On vaikea kuvitella menestyvää juoksijaa, joka tykkään kävellä juoksemisen sijaan. King kertoi tutkimuksessaan olympiavoittajien poikkeuksellisesta kyvystä luoda itsestään mielikuva tavoitteen saavuttamisen jälkeen. Nykyään urheilussa henkiseen valmennukseen kuuluu olennaisesti mielikuvaharjoittelu. Jokapäiväinen työskentely edesauttaa tavoitteiden saavuttamista päivä toisensa jälkeen. Esimerkiksi henkilön tavoitteena ollessa italian kielen sujuva puhuminen, hän opiskelee joka päivä sen verran, että osaa päivän jälkeen viisi uutta sanaa. Pienten välitavoitteiden saavuttaminen on osa isoa kokonaisuutta. (Aaltonen & Pajunen & Tuominen 2005, 264–265.)

2.3 Yhteispelillä voittoihin

Tammisen (2003, 29–32.) mukaan yhteispeli tarkoittaa sitä, että menestyäkseen joukkue tarvitsee toistensa apua missä tahansa työssä tai järjestössä. Työpaikka ja koululuokka ovat joukkueita samalla tavalla kuin urheilujoukkuekin. Kukin joukkueen jäsen on velvollinen auttamaan toista, kun se on koko joukkueen edun mukaista. Kun oppii auttamaan

muuta koulussa, työpaikalla tai urheilujoukkueessa, suurin voittaja on auttaja itse. Samalla kun auttaa muita, auttaa myös itseään. Joukkuepelissä jokaisen pelaajan henkilökohtainen panos ovat yhtä tärkeitä, vaikka yksilöroolit ovatkin erilaisia. Roolien lisäksi hyvä tiimipelaaminen edellyttää ylpeyttä omasta tekemisestä juuri omalle, edustamalleen joukkueelleen. Silloin pelaaja tuntee aitoa ylpeyttä astuessaan sisään toimistoon tai pukuhuoneeseen. Kilpailu kovenee joukkueiden välillä työelämässä ja urheilussa, joten positiivisen energian merkitys kasvaa. Voittavissa tiimeissä jäsenet auttavat ja kannustavat toisiaan parempiin suorituksiin ja ovat kiinnostuneita ja he välittävät koko tiimin hyvinvoinnista.

Otteluita voittava ja hyviä tuloksia aikaan saava tiimi asettavat yhdessä tavoitteen, johon jokainen joukkueeseen kuuluva sitoutuu sataprosenttisesti. Joukkueen eteen pelaaminen ja tiimityöskentely lähtevät liikkeelle yksilötoiminnasta. Menestyksekkään tiimin ilmapiiri huokuu avoimuutta ja pelaajat uskaltavat epäonnistua, jotta ensi kerralla oltaisiin lähempänä onnistumista. Suomen entinen jääkiekkomaajoukkueen valmentaja Hannu Aravirta on todennut tuloksellisesta joukkuepelaamisesta, että se koostuu motivaatiosta, pelitaitojen osaamisesta ja joukkueen ilmapiiristä. ”Motivaation osuus on tutkimusten mukaan peräti 50 %, taitojen 30 % ja ilmapiirin 20 % “. Aravirran mukaan, joukkueen ilmapiirillä on merkitystä pelaajien motivaation ja pelitaitojen esiin nostamiseen. Oikein asetettu tavoite motivoi ja on saavutettavissa vähintään 50 % todennäköisyydellä sekä sitä pystytään muokkaamaan olosuhteiden mukaan. Rahalla ei yksin pystytä motivoimaan edes ammattiurheilijoita. Aravirran edeltäjä, Curt Lindström, painotti valmentajana joukkueen tiivistä yhteen hiileen puhaltamista. Lindström on luennoinut yrityksissä ympäri maailmaa joukkuepelaamisesta, jonka opit pätevät joukkueurheilun lisäksi myös työmaailmassa. Tarkoituksena oli kertoa, miten luodaan joukkue osaavista yksilöistä. Lindströmin mukaan joukkuepelaajalta edellytetään uhrautumista koko joukkueen parasta ajatellen. Pelkästään henkilökohtaisilla pelitaidoilla ei voiteta, vaan siihen tarvitaan myös joukkueen yhteistyötä. (Miettinen 1995, 11–12, 18.)

Hyvään tiimityöskentelyyn kuuluu osana myös ylpeys omasta tekemisestä sekä edustamien pelipaitojen väristä. Joukkueen jäsenien on oltava aidosti ylpeitä heidän saapuesaan pukukoppiin tai toimistoon. Päältä päin huokuvasta positiivisesta energiasta välittyy merkittävä voima kanssapelaajiin ja työtovereihin. ”Energia kulkee kahteen suuntaan: mentaalinen energia on voimavara, joka kasvaa tai kuihtuu”. Nykyajan joukkuepelaajan yhtenä tavaramerkkinä pidetään aitoa välittämistä joukkueen toimintaan ja muihin jäseniin. Sekä business-, että urheilumaailmassa tappion hämmöittäessä itseluottamus on koetuksella, jolloin sen ylläpitäminen mentaalisen energian avulla korostaa modernia joukkuepelaajaa. (Tamminen 2003, 32–33.)

Esimiesten aloittaessa joukkueidensa johtamista ja valmentamista, heidän tulee ensimmäisenä tutustua tiiminsä jäseniin. Jokaisella jäsenellä on omat taitonsa, joita ryhmätyöskentelyssä hyödynnetään tiimin parhaan mahdollisen lopputuloksen saamiseen. Tiimin jäsenten ymmärtäessä erilaisten työtehtävien mieltymykset, tiimityöskentelyllä on paremmat mahdollisuudet johtaa onnistuneisiin lopputuloksiin kuin sellaisessa ryhmässä, jossa työskentelee vain yksilöitä ilman yhteispelin aatteita. (Margerison & McCann 1996, 36, 42.)

Joukkueen sisäinen ilmapiiri ja yhteishenki vaikuttavat koko joukkueen asennoitumista johtamiseen ja sisäiseen vuorovaikutukseen. Kansasen (2004, 102–103.) mukaan, ”mitä parempi työilmapiiri on, sitä paremmat edellytykset ovat henkilökohtaiselle valmentamiselle ja suorituskyvyn kehittämiselle”. Tiimityöskentely lähtee liikkeelle aina yksilöistä ja heidän toiminnasta. Valmentavalla johtamistavalla huomio kohdistuu oikeisiin asioihin ja kannustetaan kohti parempia suorituksia. Esimiehen välittäessä joukkueestaan hän luo luottamuksellisen suhteen tiiminsä jäseniin. Luottamuksen puuttuessa esimies näkee pelaajansa enemmän uhkana kuin mahdollisuutena, ja samaa pelaajat ajattelevat esimiehestään. Joukkuepelaaminen edellyttää sitoutumista yhtä lailla valmentajalta, esimiehiltä ja kaikilta samaan tiimiin kuuluvilta.

2.4 Onnistuminen joukkueena, ei yksilöinä

Tiimityöskentely on osa ajattelun kehittymistä, jossa esimiestoiminta koetaan palvelutehtävänä tavoitteenaan parantaa työntekijöiden edellytyksiä onnistua työssään sekä. Kokeusten perusteella joukkuepelin tuo onnistuessaan parempien tulosten lisäksi myös tyytyväisyyttä sekä työntekijöissä, että asiakkaissa. Tiimitoiminnassa voittavat yhtälailla esimiehet, työntekijät ja asiakkaat. (Salminen 2013, 17.)

Onnistuneessa tiimissä työt tehdään juuri niin kuin on ennalta sovittu. Jokaisen jäsenen kantaessa oman kortensa kekoon, syntyy erinomainen kokonaisuus. Joukkue täynnä parhaita yksilöitä pystyy vain keskinkertaisuuteen, elleivät jäsenet pääse yhteisymmärryksen yhteisestä pelisuunnitelmasta. Hyvänä esimerkkinä on yhden maan jääkiekkomaajoukkue, joka oli koottu pelkästään NHL:n huippupelaajista ja – yksilöistä. Joukkue ei missään vaiheessa turnausta löytänyt yhteistä säveltä ja se putosi jo avauskierroksilla, vaikka alkuasetelmissa joukkuetta veikattiin koko turnauksen voittajasuosikiksi. (Spiik, 2004, 88.)

On olemassa lukuisia teorioita, joissa tutkitaan ihmisten käyttäytymistä yhteistyötilanteissa. On väärin todettu, ettei ihminen voisi luonteelleen mitään. Halutessaan ihminen

pystyy kehittämään myös luonnettaan, vaikkakin se on työlästä. Kyse ei ole persoonan muuttamisesta, vaan käyttäytymisen muuttumisesta. Tiimissä käyttäytyminen voidaan jakaa positiiviseen ja negatiiviseen käyttäytymiseen. Positiivisessa tiimikäyttäytymisessä ihminen on avoin, innostava, kannustava ja arvostaa muita ihmisiä, vaikka he olisivat asioista erimieltä. Positiivisella käyttäytymisellä pyritään viemään asioita eteenpäin joustavasti ja nöyrästi. Negatiivinen tiimikäyttäytyminen on määräilevää, muita arvostelevaa, alistuvaa sekä vetäytyvää. Ihminen muuttuu määrääjäksi ja arvostelijaksi, kun hänen tarpeenaan on voittaa jokin asia muiden kustannuksella. Alistuvat ja vetäytyvät ihmiset tiimissä aliarvioivat itseään, jotka saavat me-hengen rakoilemaan. ”Urheilusuorituksessa taistelutahto häviää eikä energia yksinkertaisesti lähde liikkeelle”. Mitä useammin tiimit saavat tehtävänsä suoritettua jäsenten positiivisella käyttäytymisellä, sen helpommaksi niiden hoitaminen muodostuu. (Spiik 1999, 118–123.)

Tiimissä ja joukkueessa työskentely edellyttää tiimin jäsenien keskinäistä toimeentuloa sekä taitoa tietoa siitä, miten ryhmässä toimitaan. Tärkeää on myös joukkueen jäsenten väliset keskustelut, sillä nämä säästävät aikaa, rahaa ja vaivaa varsinaisesta suorituksesta. Kaikkien jäsenten ei tarvitse olla samaa mieltä, mutta joukkueena tehdyn yhteisen päätöksen jälkeen asiasta ollaan yhtä mieltä. ”Kaikissa joukkuepeleissä tämä on itsestään selvä asia. Yksittäinen pelaaja ei voi toimia oman mielihalunsa mukaisesti, vaan hänen pitää pelata omaa paikkaansa siten, että muutkin tietävät miten hän pelaa”. (Spiik, 2004, 82–83.)

Mitä hyötyä on tiimi- ja joukkuetyöskentelystä itse jäsenille? Tiimityön on tarkoitus olla hyödyllistä jokaiselle tiimin jäsenelle, jotta siihen voidaan sitoutua. Nimeämisistä huolimatta, jäseniä on hyvin vaikea pakottaa toimimaan joukkueena, jos he eivät koe hyötyvänsä siitä mitenkään. Joukkuepelaaminen työelämässä auttaa saavuttamaan omia tavoitteita, sillä harvoja asioita tänä päivänä pystytään tekemään omin voimin. Esimerkiksi kynän valmistus voi tuntua helpolta, mutta todellisuudessa sen valmistaminen ei toteuteta yhden ihmisen voimin. Puun kaatamisen lisäksi tarvitaan muun muassa sahausta, porausta sekä graffitin louhimista. (Salminen 2013, 57.)

Amerikan lukioden ja yliopistojen liitto (AACU) teki vuonna 2010 tutkimuksen tiimityöstä, jonka mukaan 71 % työnantajista haluaa lukiosta valmistuneiden asettavan entistä enemmän painoarvoa tiimityöskentelylle. Valmistuneiden on oltava valmiita työskentelemään nykyajan tiimipohjaisessa työympäristössä, jossa yksilöiden tehtävät muodostavat yhdessä kokonaisuudessaan koko tiimin työn sekä mahdollisuuden saavuttaa yhteiset tavoitteet. Tiimityöskentelyä toteutetaan Suomessakin ammattikorkeakouluissa, joissa työryhmissä tehdään projekteja, joissa jokaisen ryhmän jäsenen on hoidettava roolinsa.

Tällä opiskelijoita valmennetaan tulevaa työelämää varten, jossa tiimityötaidoilla on merkitystä. (Dunham & Griffith 2015, 4.)

2.5 Yhteiset pelisäännöt

Järvisen (2008, 91–93.) mukaan, ”jokainen, joka on harrastanut jotain joukkueurheilulajia tai pelannut seurapeliä, tietää miten tärkeitä ovat yhdessä sovitut pelisäännöt ja miten helposti syntyy riita, jos joku ei niitä noudata”. Jokaisen tiimin haaste, työelämässä ja joukkueurheilussa, on saada jokainen jäsen noudattamaan yhteisiä sääntöjä siten, etteivät omat henkilökohtaiset tarpeet ja edut mene joukkueen edelle. Yhden tiimin jäsenen rikkoessa sääntöjä seuraavat jäsenet alkavat miettiä samaa vaihtoehtoa, koska miksi heidän tulisi noudattaa sääntöjä kun ei ensimmäisen rikkojankaan tarvinnut. Pelikentällä sääntöjen noudattamista valvoo tuomari ja työpaikalla esimies huolehtii pelaamisesta sääntöjen mukaan. Urheilujoukkueen sisällä joukkueen valmentaja sekä kapteeni huolehtivat sääntöjen noudattamisesta. Usein urheilujoukkueilla on tapana pitää niin sanottua ”sakkokassaa”, johon kerrytetään varoja joukkueen yhteiseen hyvään. Sakkolistaan on merkitty kaikki joukkueen yhdessä päättämät asiat, joista tulee tietty määrä sakkoa maksettavaksi.

Ihmisten tulisi ottaa kaikkiin tekemisiinsä pelisäännöt, joita noudattaa. ”Olivatpa kysymyksessä sitten perheenjäsenet, joukkueen jäsenet tai työtoverit, haluamme ja tarvitsemme selkeät raamit, joiden sisällä voimme vapaasti liikkua”. Kun tiimillä tai ryhmällä on sisäinen järjestys ja tietyt pelisäännöt, tuovat ne joukkueen keskuuteen varmuutta ja turvallisuutta. Joukkueiden sisäiset säännöt on muodostettava kaikkien jäsenten mielipiteet huomioon ottaen, jotta kaikki pystyvät sitoutumaan sovittuihin pelisääntöihin. Aina kun aloitetaan uusi toimintakausi, pitäisi niin joukkueurheilussa kuin työelämässäkin muokata uudet pelisäännöt. (Tamminen 2003, 113.)

Hyvä joukkuehenki kuuluu osana tiimitoimintaa, mutta joukkueen on toimittava kurinalaisesti menestyäkseen. Ilman joukkueen sisäisiä tavoitteita ja järjestystä, tuloksia on vaikea saavuttaa. ”Tiimitoiminnassa kuri ja järjestys eivät tule ylhäältä määrättyinä, vaan tiimi itse asettaa itselleen toimintamallin ja pelisäännöt”. Joukkueen yhteisen suunnan löytämiseksi pelisäännöt tulee laatia koko tiimin kesken, jotta kaikki pystyvät sitoutumaan yhdessä sovittuihin asioihin. Pelisääntöjen noudattamisessa kohdataan yleensä lipsumisia pienimmissäkin ryhmissä. Jotkut jäsenistä saattavat kokea kurin ja järjestyksen liiallisena taakana, mutta menestyäkseen tiimin jäsenten on osattava luopua joistakin henkilökohtaisista eduista, jos se on tiimin eduksi. (Salminen 2013, 76–79.)

2.6 Synenergialla menestykseen

Synnergia tarkoittaa kahden tai useamman osapuolen välistä yhteistoimintaa ja – vaikutusta. Onnistujille ensimmäinen steppi kohti menestystä on yleensä ollut kumppanuus toisen osapuolen kanssa. Esimerkiksi jäätanssipari Susanna Rahkamo ja Petri Kokko muodostivat duon, joka monen vuoden ajan teki yhdessä töitä yhteisen päämäärän eteen. ”Monissa urheilulajeissa valmentajan ja urheilijan luottamuksellinen yhteistyö on välttämättömä edellytys menestykselle”. Valmentaja tarvitsee joukkueeltaan arvostusta, jotta saa välitettyä viestinsä pelaajilleen ja pelaajat tarvitsevat yhtäläillä valmentajansa arvostuksen. Synnergia tarvitsee syntyäkseen osapuolien yhteisiä tavoitteita, yhteistyötä, luottamusta ja avoimuutta. Nämä elementit toteutuvat avoimessa vuorovaikutuksessa. Ihmisten on helppo puhua positiivisista asioista, mutta synnergisten joukkojen on keskusteluissaan löydettävä ratkaisuja heidän yhteisiin ongelmiin. (Lampikoski & Miettinen 1999, 163–167.)

Esimerkki joukkueurheilun synnergiasta on entisen jääkiekkoilijan, nykyään valmentajana toimivan Hannu Virran kertomus entisestä Suomen jääkiekkomaajoukkueen päävalmentajasta Curt Lindströmistä. Virran mukaan, ”Lindström on muuttanut suomalaista joukkueurheilua avoimemmaksi”. Maajoukkueen avoimuus hitsasi maajoukkueen yhtenäiseksi, eivätkä pelaajat enää ajatelleet omia henkilökohtaisia pisteitä ja maaleja, vaan tärkeitä oli joukkueen menestys. Joukkuepelissä pätevät samat periaatteet urheilussa kuin työelämässäkin: Kuka tahansa maalit tekee tai autot myy, pääasia on, että joukkue voittaa. (Lampikoski & Miettinen 1999, 167 – 168.)

2.7 Joukkue- ja me-henki vs. minä -tauti

Mikä saa aikaan voittavan joukkuehengen, joka nostaa ryhmän suorituksen ylimmälle tasolle? Työelämän ja urheilun tavoitteet voidaan saavuttaa parhaalla mahdollisella yhteistyöllä. Kitkaton ja saumaton yhteispeli avaa ovet menestysmahdollisuuksiin paremmin kuin joukkue täynnä konflikteja. Hyvä joukkuehenki voi yhtä hyvin olla harrasteliija- tai maajoukkueella, vaikka ne eivät näkyisi samalla tavalla. Kun tiimillä on hyvä joukkuehenki, pelaajat tekevät oma-aloitteisesti ja innon voimalla töitä toistensa eteen. Sooloilun ja itsekyyden seurauksista on paljon esimerkkejä urheilun puolelta, jossa joukkuehenki on rakoillut ja yksilöt ovat toimineet pelkästään yksilöinä kohtaloikkain seurauksin. Tasaisissa otteluissa joukkuepeli ratkaisee voittajan. (Jalonen & Lampi 2012, 111–117.)

Työpaikan ilmapiiri ei synny sormia napsauttamalla, se on aina tehtyjen asioiden summa. Työnteon perusedellytysten ollessa kunnossa, työyhteisössä voidaan havaita yhteenkuuluvuuden tunnetta, positiivista me-henkeä sekä avointa vuorovaikutusta. Toki kolikolla on kääntöpuolensa, mikäli työpaikalla toimintaa ei kehitetä tai toiminnan taustalla olevat ra-

kenteet eivät muutu. ”Työpaikan huono henki näkyy negatiivisena yhteisöllisyytenä: vallalla ovat klikit ja kuppikunnat, sosiaalsiin suhteisiin perustuva hierarkia, kontrolli ja lyhytjänteinen toiminta”. (Havunen & Lavikkala 2010, 21.)

Suomen voitettua jääkiekon maailmanmestaruuden vuonna 1995, joukkueen kapteeni Timo Jutila on toistanut monta kertaa, että mestaruus voitettiin joukkueena. Jokainen pelaaja koki mestaruuden ollen koko joukkueen yhdessä saavuttama titteli. Mestarijoukkueen jokainen pelaaja, valmentaja tai huoltaja oli samanarvoinen joukkueen jäsen. Vaikka varamaalivahti Jukka Tammi ei pelannut yhtään ottelua turnauksessa, hän oli luomassa henkeä ja kannustamassa muita pelaajia parempiin suorituksiin. Vuotta aiemmin Suomi oli hävinnyt loppuottelussa Kanadalle rangaistuslaukauskilpailussa. Ilmeisesti joukkuehenki ei silloin ollut yhtä vahvaa kuin vuonna 1995, jolloin NHL-pelaajien määrä oli pienempi kuin edellisen vuoden finaalissa. Juuri yhteishengen puute saattoi olla syy siihen, miksi Suomi jäi hopealle vuonna 1994, vaikka mestaruus olikin lähellä. (Hämäläinen 1996, 116–117.)

”Kun tiimin ilmapiiri on hyvä ja me-henki kunnossa, saa yhteenkuuluvuuden tunne aikaan monia yhteisiä asioita”. Tällöin auttavat vaivattomammin toisiaan ja ohjeistavat, miten jonkin vaikean tehtävän voisi suorittaa toisella tavalla. Avoimen ilmapiirin joukkueissa jäsenet pystyvät vaivattomammin puhumaan toisilleen ja kanssapelaajien virheisiin uskalletaan puuttua rakentavalla ja suoralla palautteella. Lisäksi uuden jäsenen on helppo liittyä hyvän ilmapiirin joukkueeseen. (Spiik 2004, 152–153.)

Spiikin (1999, 113–114) mukaan, ihmissuhteet ovat kuin autot tai terveyst; ”jos niitä ei huolla, ne ränsistyvät”. Työyhteisössä tai urheilujoukkueessa jokaisen jäsenen on kannettava vastuunsa ihmissuhteista ja pyrkii omalla käyttäytymisellään edesauttamaan hyvää ilmapiiriä joukkueen sisällä. Vaikka emme voi valita työkavereitamme, opimme siitä huolimatta tekemään yhteistyötä heidän kanssaan ylläpitämällä tiimin ihmissuhteita sekä me-henkeä. On sanottu, että ”kohtele muita, niin kuin haluaisit itseäsi kohdeltavan”. Kuitenkaan kaikki eivät halua samanlaista kohtelua, joten edellä mainittu fraasi voitaisiin asettaa muotoon: kohtele muita, niin kuin haluat heitä kohdeltavan.

Mikä on joukkuehengen pahin vihollinen? Tammisen (2003, 33–35.) mukaan se on minä – tauti, jossa yksilön etu menee joukkueen edelle kaikissa tilanteissa. Hyväkin joukkue ei pärjää minä – taudin vaikutuksen alaisena, vaan se vie varmaan tappioon. Mitä paremmin joukkueet ja tiimin menestyvät, sitä vaarallisemmaksi ja kukkivammaksi minä – tauti tulee. Taudin iskiessä tiimin vahvimpiin jäseniin kuten valmentajiin, esimiehiin tai niin sanottuihin tähtipelaajiin, heille tulee ylivertauisuuden tunne ja he yrittävät todistaa sen muille. Bu-

siness – ympäristössä sitä on hankalaa havaita, mutta minä – tauti on yhtä petollinen työ-
elämän ja urheiluareenan pelikentillä.

3 Joukkueen menestykseen vaikuttavat tahot

Tässä kappaleessa on kerrottu joukkueen sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä, jotka ovat osatekijöitä joukkuepelin sujuvuudessa ja menestyksekkyydessä. Näistä samoista teemoista muodostui haastattelurunko, joista saaduista aineisosta kerrotaan myöhemmin tutkimustuloksissa.

3.1 Esimiehen ja valmentajan merkitys joukkuepelissä

Hyvän valmentajan on luotava joukkueen sisälle ilmapiiri, jossa yksilöt hyväksyvät joukkueen yhteisen tavoitteen ja toimivat sen saavuttamisen edellyttämällä tavalla. Valmentajan on saatava pelaajansa ajattelemaan, että kun koko joukkue taistelee, siitä on myös henkilökohtaista hyötyä. Sama teesi pätee myös työelämässä. Esimiehen on saatava alaisistaan paras mahdollinen suoritus irti, jotta yritys tekisi parhaan mahdollisen tuloksen. Valmentaminen ja esimiestoiminta ovat henkilöjohtamista. Toimiessaan valmennusjohtajana Tamminen (2001, 28–30.) on todennut, että ”urheilulle ominainen motivoiva valmentaminen ja valmentava johtaminen on asia, jota nykypäivän yritys-elämässä vasta opetellaan”. Joukkueen jäsenten motivointi ja intohimoliekkin sytyttäminen kuuluu esimiehen ja valmentajan tehtäviin, joka erottaa huiput keskinkertaisista niin urheilussa, kuin työelämässäkin. Intohimo tarvitsee ylläpitämiseen joukkueen jäsenten keskinäistä kunnioitusta ja arvostusta. Yhtälailla pelaajien tulee toistensa lisäksi arvostaa valmentajaansa ja työntekijöiden esimiestänsä. Ilman molemminpuolista arvostusta joukkueen ilmapiiri muuttuu negatiiviseksi ja töitä tehdään väkipakolla.

Nykypäivän työelämässä työntekijälle tulisi painottaa työn merkityksestä hänelle itselleen, jotta työt tehtäisiin sitoutuneesti asiakkaan parasta ajatellen. Asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen tarvitaan laadukasta esimiestyötä. ”Samaan aikaan kun työntekijöiltä edellytetään erinomaista asiakaspalvelua, luovuutta, aloitteellisuutta ja muutoksenkyvykkyyttä, niin esimiehiltä odotetaan uudenlaista suhtautumista työhönsä ihmisten johtajina”. Tiimin onnistumiseen on kaivettava työntekijöiden piilevät kyvyt esiin. Valmentava esimies tarvitsee tiiminsä jäsenien sitoutumista onnistuakseen työssään ja tavoitteissaan. (Grünbaum & Ristikangas 2014, 30.)

Tammisen (2003, 67–69.) mukaan, tämän päivän voittavien joukkueiden penkin takaa löytyy valmentava johtaja. Armeijamallisen käskyttämisen aikakausi, jolla pakottamalla annettiin alaisille suunta työnteolle, on taaksejäänyttä. Valmentavassa johtamistavassa on tarkoitus jalostaa yksilön lahjakkuutta ja nostaa tämän taidot esille, jotta hänestä olisi paras mahdollinen apu joukkueelleen. Miten joukkueen jäsenet saadaan asetettua oikealle

paikalle parhaan lopputuloksen mahdollistamiseksi? Amerikkalainen professori Peter E. Drucker on todennut sen vaativan tarkkaa ja huolellista työtä. Tamminen on samaa mieltä siitä, että esimiehen tehtävä on pohtia pelikentän roolien taitoedellytyksiä sekä valita, mitä vahvuuksia ja heikkouksia kullakin pelaajalla on ja mikä on heidän pelipaikkansa.

Palautteen antamisella laajennetaan palautteen saajan tietoisuutta tämän tekemästä työstä, joita hän ei välttämättä tiedosta ilman palautetta. Palautteen antaminen on taitolaji, jonka onnistuminen vaatii ponnisteluja sekä sen antajalta, että vastaanottajalta. Negatiivisen palautteen on oltava rakentavaa, työntekoa kehittävää. Vastaanottajan on myös otettava kriittinen palaute kehittävässä asiana josta voi oppia, eikä pelkästään negatiivisena asiana. Se, millä tavalla palaute esitetään, vaikuttaa palautteen kuuntelemiseen ja toimimista sen mukaan. Oli palaute sitten positiivista tai rakentavaa, sen on aina kohdistuttava toimintaan, eikä kohdehenkilöön. Palaute on kohdistettava tehtäviin, joihin henkilö voi omalla panoksellaan vaikuttaa. (Kansanen 2004, 119–120.)

3.2 Kapteenin esimerkki pelikentällä

Kapteenin merkitys omalle joukkueelleen ja sen kehittymisessä on tärkeässä asemassa. Kapteeni ei välttämättä ole joukkueen paras pelaaja vaan sellainen, joka johtaa omalla esimerkillään, kannustaa muita pelaajia ja on pelikentällä joukkueen sielu. Osa kapteeneista kannustaa ja ohjaa muita pelaajia verbaalisesti, kun taas toiset kapteenit näyttävät esimerkkiä kentällä tekojen kautta, pelaamalla tilanteet loppuun asti taistelemalla joukkueen edun mukaisesti. Valmentajan on valittava kapteeniksi muiden pelaajien arvostuksesta ja kunnioituksesta nauttiva pelaaja. Menestymisen edesauttamiseksi pelaajien, kapteenin ja valmennuksen välit on oltava kunnossa, kapteenin toimiessa pelaajien linkkinä valmentajalle ongelmallisissa tilanteissa. Suomen jääkiekkomaajoukkueen entinen päävalmentaja Curt Lindström kertoi valinneensa Timo Jutilan aikoinaan maajoukkueen kapteeniksi, koska hänellä oli huumorintajua, kokemusta sekä hän uhrautui joukkueen eteen. Jutila johti ja kannusti pelikentällä ja pukukopissa tavalla, joka teki hänestä kapteenin. (Miettinen 1995, 87–89.)

Kapteeniksi voidaan valita erilaisia persoonia, mutta kaikkia yhdistää luottamus muiden pelaajien silmissä. Tärkeitä kapteenin ominaisuuksia ovat mm. oikea asenne sekä johtamis- ja motivointikyky. Kapteeni hankkii kanssapelaajien kunnioituksen omalla persoonallaan ja olemuksellaan. Kapteenin on osattava hillitsemään tunteensa tiukan paikan tullen, mutta tarvittaessa ohjaamaan, tehtävänäään innostaa muita pelaajia taistelemaan, jotta pelissä tulisi joukkueelle paras mahdollinen lopputulos. Miettisen (1992, 100–101.) mukaan, joukkueen kapteenilla täytyy olla halua ja valmiutta kantamaan vastuuta ja johtajuut-

ta omalla esimerkillään. Vaikka pelikentällä jokaisen pelaajan tulee kannustaa ja opastaa oman joukkueen pelaajia parempiin suorituksiin, viime kädessä katseet kääntyvät joukkueen kapteeniin, jonka on pystyttävä omalla ”asenteellaan ja esimerkillään luomaan taisteluhenkeä ja oikeaa asennoitumista harjoituksiin ja peleihin”. Myös epävarman pelaajan kannustaminen ja ylimielisen pelaajan palauttaminen maan pinnalle ovat kapteenin velvollisuuksia.

”Kapteenin ylivoimaisesti tärkein ominaisuus on se, että hän saa ympärillään toimivat ihmiset näyttämään paremmilta”. Kapteenin rooli ei sovi kaikille, kun taas osa saattaa johtajuus olla luonnollista. Tamminen (2003, 167–168.) on kohdannut monia erilaisia kapteeni – tyyppejä, mm. suoritusjohtajia, pukukoppijohtajia sekä hiljaisia mietiskelijöitä. Kuitenkin erilaisia hyviä kapteeneja yhdistää kolme ominaisuutta: karisma, luonteenlujuus ja epäitsekkyys. Karisma tarkoittaa käytännössä sisäistä voimaa, joka on juontaa juurensa itseluottamuksesta ja tasapainosta, jonka joukkueen kokonaisvaltainen tuki ja hyväksyntä antavat. Tamminen on opettanut omille kapteeneilleen, mitä eroa on maineella ja luonteenlujudella. ”Maine on aina jonkin toisen näkemys sinusta ja luonteenlujuus on omatuntosi näkemys sinusta”. Vaikka maineen saaminen on tärkeää, on luonteenlujuus kuitenkin monin verroin tärkeämpi. Kapteenilla on oltava kykyä vaistota ja ajatella joukkueen parasta juuri sillä hetkellä. Kykyä ei pysty opiskelemaan, vaan siihen ainoastaan kasveetaan. Tätä tapahtuu myös työelämässä, koululuokassa ja opiskelijajärjestöissä. Työllä on taipumusta opettaa sen tekijää. Tammisen mielestä kapteenin tärkein ominaisuus on epäitsekkyys, joka tarkoittaa kykyä asettaa aina joukkueen etua itsensä edelle. Auttamalla toista joukkueen jäsentä huomaat, että sinuakin autetaan.

Urheilujoukkueen mallin mukaan Tamminen (2013, 169.) tarjoaisi yrityselämää nykyistä enemmän kapteenin C-kirjaimia tai käsivarsinauhoja. Yrityselämässä titteli ovat luonnollisesti erilaisia kuin urheilun puolella, mutta kapteeni on aina kapteeni. Urheilujoukkueessa hän on linkki joukkueen ja valmennuksen välillä ja työelämässä linkki työntekijöiden ja johdon välillä. Tammisen mukaan kapteeni – sanan tulisi korvata työpaikoilta tutun pääluottamusmies – tittelin. ”Hetkellä, jolloin suomalainen yrityselämä vaihtaa pääluottamusmiehet kapteeneiksi ja nykyiset pääluottamusmiehet ottavat mallia Saku Koivulta, tulee kilpailukykyimme ottamaan jättiaskeleen eteenpäin”.

3.3 Itsensä johtaminen ja motivointi

Motivaatio -sana juontaa juurensa latinankielen sanasta ”movere”, joka tarkoittaa liikkumista. Motiivi on motivaation kantasana, jolla tarkoitetaan tarpeita, haluja sekä sisäisiä yllätyksiä. ”Motiivit siis virittävät ja ylläpitävät yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa”. Mo-

tivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäisessä motivaatiossa syyt tietynlaiselle käyttäytymiselle löytyvät tekijästä itsestään kun taas ulkoisessa motivaatiossa tekijä on riippuvainen ulkopuolisesta ympäristöstään. (Ruohotie 1998, 36–38.)

Johtamisen perusaate on, että ihmisen ollakseen kykenevä johtamaan muita, on hänen pystyttävä johtamaan ensin itseään. Vaikka henkilö ei työskentelisi esimiesasemassa, itsensä johtamisesta ja tuntemisesta on hyötyä ja etua omaa toimintaa silmällä pitäen. Mikäli ihminen ei tunnista itseään, myöskään itsensä johtaminen ei onnistu. Hyvällä itse johtajalla on itseluottamusta omiin kykyihin ja taitoihin sekä halu kehittää omaa toimintaansa. Itsensä johtaminen edellyttää ”psykykkistä ja fyysistä hyvinvointia, stressin ja ajankäytön hallintaa, tunneälykkyyttä, tunteiden hallintaa, muutosvalmiutta ja muutosten hallintaa”. (Maija Haaranen, 2014.)

Työelämässä jokainen työntekijä määrittelee henkilökohtaiset odotukset työlleen, työyhteisölle ja koko organisaatiolle. Työntekijät sitoutuvat työhönsä ja yhteisöönsä oman intohimonsa mukaan. Eri elämäntilanteissa sitoutuminen ja intohimo voivat vaihdella. Työntekijät haluavat antaa oman panoksensa työllensä ja saada siitä myös tunnustusta, sillä he turhautuvat, jolleivät he koe saavansa mitään vastinetta työpanostuksilleen. Mitä vahvemmaksi työntekijä kokee ja arvostaa itseään työpaikassaan, sitä voimakkaammin hän pystyy osallistumaan organisaationsa arvoihin ja tavoitteisiin. (Kallasvuo & Romppanen 2011, 91–92.)

Työntekijöiden motivointikeinot voidaan ryhmitellä sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäisiä tekijöitä ovat muun muassa työn merkityksellisyys, vastuullisuus ja työstä saatavat tunnustukset. Karjalaisen (Banssi, 2015) mukaan, juuri sisäiset motivaatiotekijät lisäävät työmotivaatiota. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi palkka, työolot sekä työilma-
piiri. Nämä tekijät eivät itsestään lisää työmotivaatiota, mutta niihin kohdistuvat puutteet laskevat motivaatiota. Organisaatio pystyy vaikuttamaan ulkoisiin motivaatiotekijöihin, mutta sisäiset tekijät työntekijä kokee ja tuntee itse. Palkka on työntekijöiden motivaatiota tutkittaessa ollut varsin suosittu, mutta samalla kiistelty tapa motivoida. Rahan merkitystä työntekijöiden motivoinnissa ei voi kiistää, mutta suurikaan palkka ei takaa parasta työmotivaatiota. Tutkimusten mukaan, liian pieni ja epäreilu palkka aiheuttaa enemmän tyytymättömyyttä kuin palkkaus, jolla saavutetaan työntekijän mielestä kohtuullinen taso.

Abraham Maslowin tarvehierarkia on maailman tunnetuimpia motivaatioteorioita, jossa ihmiset tavoittelevat korkeampaa tavoitetasoa saavutetun tason jälkeen. Viisi tasoa saavutettavuusjärjestyksessä ovat, fysiologiset -, turvallisuuden -, liittymisen -, arvostuksen – ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Fysiologisilla tarpeilla tarkoitetaan ihmisen perustarpeita,

kuten ruoka ja juoma. Tuttuihin asioihin turvautuminen ja auktoriteetteihin uskominen liittyvät turvallisuuden-, ja itsensä hyväksymisellä ja kuulumisella joukkoon viitataan liittymisen tarpeisiin. Arvostuksen tarpeita täyttäessä henkilö pyrkii erottumaan muusta massasta ja itsensä toteuttamisen tarpeilla ihminen kokee, että hänellä on mahdollisuus päämäärän saavuttamiseen. (Internetix, 2015.)

Entinen kuulantöntäjä Mika Halvari on todennut, että kilpaurallaan suurimmat muutoksen harjoitteluun vuosien varrella hän teki henkisessä valmentautumisessa, käyttäen positiivisen ajattelun menetelmiä. Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa Halvarin sanoessa joka aamu heti herätessään itselleen: ”tästä tulee elämäni paras päivä”. Tilannetta voi ajatella myös päinvastaisesti ja kuvitella jonkun harmittelevan tulevaa työpäivää kurjassa työpaikassa ikävien työtovereiden seurassa. Päivänsä valittamalla aloittavan henkilön päivästä tulee automaattisesti negatiivinen, johtuen negatiivisesta asenteesta. Vaikka Halvari oli kuinka positiivisesti aloittanut päivänsä, ei se automaattisesti tarkoittanut voittoa ja hyviä suorituksia. Kuitenkin parhaansa yrittäneenä urheilija osaa suhtautua tappioonsa tyynesti. (Hämäläinen 1996, 36–37.)

Samaa positiivisen ajatuksen voimaa voidaan kuvitella Suomen jääkiekkomaajoukkueen käyttäneen sen voittaessa maailmanmestaruuden vuonna 1995. Pitkän ja tehokkaan valmistautumisen jälkeen ensimmäisen kisojen ensimmäisen ottelun tulostaululla komeilivat Tšekin kolme maalia Suomen nollaa vastaan. Heti ottelun jälkeen alkoivat spekulatiot siitä, ettei suomalaisten kantti kestä eikä osata voittaa joukkueena. Joukkue ei kuitenkaan jäänyt tuleen makaamaan, vaan kävivät yhdessä tappioon päättyneen pelin uudelleen läpi, nollasivat sen ajatuksissaan ja loivat uuden positiivisen mielikuvan itsestään voittajina ja maailmanmestareina. Hämäläinen (1996, 38–39.) arvostaa tappion jälkeistä maailmanmestaruutta enemmän kuin mestaruutta, joka on saavutettu puhtaalla pelillä. ”Todelliset mestarit mitataan aina heidän kyvyssään kestää tappioita”. Kun ihminen näkee peiliin katsoessaan mestarin, sataprosenttisella työmoraalilla myöhemmin peiliin saattaa katsoa mestari.

Hyväksi itsensä johtajaksi ei synnytä vaan se on ominaisuus, jossa on jatkuva kehittymisen mahdollisuus. ”Itseään voi johtaa paremmin vain tuntemalla itsensä ja oppimalla kyseenalaistamaan ja haastamaan omat ajattelutapansa ja toimintansa”. Jotta urheilijalla tai työntekijällä olisi edes mahdollisuus saavuttaa tavoitteensa, tarvitsee hänen johtaa itseään. Silloinkin, kun ihmisellä on niin sanottu huono päivä, tarvitsee hän motivaatiota ja kykyä pyytää apua ja tukea asioissa, joissa hän tarvitsee neuvoja. Avunpyyntö on myös itsensä johtamista ja kertoo motivaatiosta ja halusta oppia asioita. (Huippu-urheilija, 2015.)

Tiimin reittiä kohti menestystä vauhdittaa jäsenten täysi työpanos tiimin hyväksi. Mikäli vain osa tiimin jäsenistä täyttää tehtävänsä kunnolla, ryhmää ei voida kutsua aidoksi tiimiksi. Jäseniltä voidaan edellyttää omien tehtävien lisäksi vastuunottoa koko tiimin toimista, yhteistyöstä sekä kehittymisestä. Tiimien jäsenien tulee olla avoimia ja kykyä olla vuorovaikutuksessa muiden jäsenien kanssa eikä heidän tule keskittyä pelkästään omien tavoitteiden saavuttamiseen, vaan jäsenet ideoivat ja keksivät yhdessä sopivia ratkaisuja koko tiimiä koskeviin ongelmiin. (Salminen 2013, 71, 74.)

3.4 Sisäinen viestintä ja vuorovaikutus

Viestintä on tärkeä tekijä organisaatiossa ja sen toiminnassa. Työyhteisöjen ja joukkueiden jäsenten välistä vuorovaikutusta tarvitaan sosiaalisten suhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen. Ilman tehokasta viestintää uuden tiedon luominen ja jakaminen olisi mahdotonta. Eikä viestinnässä asioita ja tietoa pelkästään välitetä eteenpäin, vaan toisinaan siinä luodaan muiden tiimin jäsenien kanssa jotain merkityksellistä. Urheilujoukkueessa ja työelämässä viestimisellä voidaan kannustaa tai ohjeistaa pelaajia pelaamaan tai suoriutumaan paremmin eri tilanteissa. Viestinnän tarkoitus on aina joukkueen ja tiimin määrittämien merkityksellisten tarpeiden ja tavoitteiden saavuttaminen. (Huotari ym. 2005, 75–77.)

Ryhmän ja joukkueen yhteistoiminnan perusedellytyksenä on vuorovaikutus, jossa jäsenet vaikuttavat toistensa ajatuksiin ja tunteisiin. Tiimin sisällä vallitseva ilmapiiri vaikuttaa siihen, miten tiimin jäsenet suhtautuvat joukkueensa toimintaan. Mikäli jäsenet pitävät yhteistyötä merkittävänä onnistumisen kannalta, ovat he valmiita panostamaan vuorovaikutukseen ja tiimin sisäisen viestintään. Viestin saamiseen perille kohteeseen tarvitaan myös vastaanottajan taitoa kuunnella. Joukkuepelissä kuulee monenlaisia näkemyksiä siitä, mikä olisi paras vaihtoehto edetä. Pelaajat ja työntekijät saattavat keskustella keskenään sekä valmentaja tai esimies voi antaa palautetta alaisilleen tehdystä suorituksesta. Myönteisellä kuuntelemisella pyritään löytämään viestin punainen lanka, jonka perusteella on tarkoitus parantaa omaa, sekä joukkueen suoritusta. (Kortetjärvi-Nurmi & Lehtonen 1993, 13–14.)

Vuorovaikutuksen ominaispiirteisiin kuuluvat sen, sosiaalisuus, funktionaalisuus, symbolisuus ja dynaamisuus. ”Nämä ominaispiirteet ovat enemmän ja vähemmän yhteistä kaikelle viestinnälle, mutta ne korostuvat erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa viestintä on vahvasti vuorovaikutteista”. Kaikenlainen viestintä on aina sosiaalista toimintaa, joka korostaa sen vahvaa sidettä ihmiskäyttäytymiseen. Jotkin viestintätaidoista ihminen oppii

mallin ja jäljittelyn kautta ja joissakin taidoissa tarvitaan oppimista ja opetusta, esimerkiksi työelämässä tarvittavat vuorovaikutustilanteet, ongelmaratkaisutilanteet ja neuvottelut. Viestintä on funktionaalista toimintaa, johon kuuluu työyhteisössä esimerkiksi itsensä ilmaiseminen ja kehittäminen, sosiaalisten suhteiden luominen ja ylläpitäminen sekä miellyttäminen. ”Tiimeissä vuorovaikutuksen funktiona on ryhmän toiminnan ylläpitäminen ja kehittäminen, tiedon jakaminen ja välittyminen tai vaikkapa ongelmien ratkaiseminen ja uusien ideoiden tuottaminen”. Viestinnän merkitystä ei mitata sen tarpeiden tyydyttämislä vaan tavoitteiden saavuttamisella. (Huotari ym. 2005, 43–44.)

Viestintä on vuorovaikutusta, sanallista tai sanatonta. Sanallinen eli verbaalinen viestintä koostuu sanoista ja puheesta tai kirjoituksesta kun taas sanatonta eli non-verbaalinen viestintä tarkoittaa eleitä, ilmeitä ja katseita. Viestinnän kohde sekä tarkoitus määrittelevät viestimisen tavan jota käytämme. Viestin saaja, kuuntelija tai lukija kuuntelee viestin lähettäjää sitä paremmin, mitä onnistuneemmin hän saa puhuteltua kohdettansa. Paras tapa viestiä on kasvotusten tapahtuva viestintä. Onnistunut viestintä edellyttää viestin tuojan ja vastaanottajan välistä yhteistyötä. Joissakin tilanteissa vastaanottamassa saattaa olla useampi kuin yksi kuulija, niin työelämässä kuin urheilussakin. Valmentaja tai esimies voi puhua pelaajilleen ja alaisilleen yhteisistä, kaikki koskevista asioista, mutta hän voi myös kohdistaa viestintä tietyille henkilöille. Esitettävä asia on kuitenkin esitettävä kuulijoita inspiroivalla tavalla, ette viesti mene kuuroille korville. (Kaihovirta-Rapo, Lohtaja 2007, 11–12, 33.)

Sisäinen viestintä on kaikkea organisaation sisällä esiintyvää viestintää. Sisäinen viestintä saattaa tuntua sellaiselta alueelta, johon ei kannata suurimpia voimavaroja käyttää. Kuitenkin, huonosti hoidettu sisäinen viestintä tuottaa monenlaisia ongelmia. Mikäli työntekijä ei tiedosta omaa tehtäväänsä tai yrityksen toiminta-ajatusta, eivät työt etene mihinkään suuntaan. Sama tilanne voi tapahtua myös urheilujoukkueessa, kun valmentaja jättää pelaajalle kertomatta, mitä pelipaikkaa hänen tulisi pelata ja miten. (Spym, 2012.)

Jalonen ja Lampi (2012, 91.) kirjoittavat, että jääkiekkjoukkueen sisällä edellytetään jatkuvaa vuorovaikutusta johon kuuluu pelaajien ja valmentajien lisäksi lääkärit, huoltajat sekä kaikki muut joukkueeseen kuuluvat henkilöt. Kyse on enemmän kommunikoinnista kuin viestinnästä. ”Vuorovaikutuksen tulee olla avointa ja rehellistä, ja kaikista vaikeistakin asioista on kyettävä puhumaan kasvotusten”. Epäkohtiin on pystyttävä puuttumaan, kun se on joukkueen edun mukaista. Sen tarkoituksena ei ole olla epäkunnioittavaa ketään kohtaan, vaan sillä pyritään ohjeistamaan pelaajaa tai työntekijää parempaan suoritukseen.

3.5 Tavoitteiden asettaminen yksilönä ja joukkueena

Menestys tarvitsee aina jonkin tavoitteen yksilö- tai joukkueetasolla. ”Ihmisen, urheilujoukkueen, yrityksen tai minkä tahansa yhteisön lähtökohtatilanne määrittelee, minkälaisia tavoitteita voidaan asettaa”. Tavoitteet voivat olla lyhyt-, keski- tai pitkäaikaisia ja niiden tulee olla selkeitä ja realistisesti tavoiteltavissa olevia. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää yhtä lailla työelämässä ja urheilussa päättäväisyyttä, johon jokainen joukkueen jäsen sitoutuu omalla panoksellaan. Kun kukin jäsen huolehtii oman suorituksensa riittävydestä, menestysmahdollisuudet kasvavat. Sooloilu sovituista asioista luistaminen voivat johdattaa yhdessä asetetun tavoitteen heittämistä roskakoriin ja samalla luopumaan menestyshaaveista. (Jalonen & Lampi 2012, 21–22.)

Kun ihminen määrittelee itselleen tavoitteitaan, vaikuttavat ne hänen ajatteluun ja alitajuntaan. Tavoitteiden avulla ihmisen täytyy tehdä jonkinlainen suunnitelma ajankäytön suhteen sekä oikeanlaisia päätöksiä. Ilman mitään päämäärää työskenteleminen on uuvuttavaa puurtamista vailla saavuttamisen riemua. Hyvin asetettu tavoite on riittävän haastava, joka vaatii toteutuakseen ponnisteluja. ”Mitä haastavampi tavoite on, sitä mielenkiintoisemmalta ja palkitsevammalta sen tavoittelu tuntuu”. Tavoitteen on kuitenkin oltava tarpeeksi realistinen, mahdollinen saavuttaa niin ajallisesti kuin työmäärällisesti. Lisäksi tavoitteen asettajan on itse pystyttävä vaikuttamaan tavoitteen täyttymiseen. Hyvä tavoite merkitsee onnistuessaan sen suorittajalle jotakin tärkeää ja se ruokkii, kasvattaa ja kehittää työskentelemään myös kohti seuraavia haasteita. (Fagerström 2011, 17–19.)

Ryhmä ja joukkueen yhteispeli sujuu hyvin, mikäli sillä on yksi yhteinen näkemys toiminnastaan, ja tavoitteistaan. Ilman yhteisiä näkemyksiä ryhmä todennäköisesti toimii hajanaisesti, toiminta tyrehtyy ja ryhmä saattaa hajota. Nykyään on erittäin harvinaista, että työskenneltäisiin ilman minkäänlaista tavoitetta. Esimiehiltä tarvitaan kykyä yksinkertaistaa ja karsia monista tavoitteista juuri ne tärkeimmät, joiden saavuttamisella on vaikutusta ryhmän tehokkuuteen. ”Ryhmän tehtävän ja tavoitteen on oltava linjassa sen jäsenten henkilökohtaisten taitojen, vahvuuksien ja kehittymistoiveiden kanssa”. On tutkittu, että yksilölle sopiva ryhmä ja tehtävä vaikuttavat positiivisesti kokonaisvaltaisesti henkilökohdaiseen työtyytyväisyyteen ja –hyvinvointiin. Tämä pätee myös joukkueurheilussa, jossa eri pelaajat tykkäävät pelata eri pelipaikoilla. Maalivahdit pelaavat mieluiten oman maalin suulla ja hyökkääjät mieluiten lähellä vastustajan maalia. Vierasta pelipaikkaa ei koeta omakseen, eikä sen paikan pelaaminen välttämättä luonnistu yhtä hyvin. (Heinonen & Klinberg & Pentti 2011, 80–81.)

Joukkueen tekee joukkueeksi yhteinen tavoite, joka pyritään täyttämään käyttämällä hyväksi tiimin jäsenten vahvuuksia. Vaikka jäsenet eivät pitäisi toisistaan tai toisen tavasta työskennellä, heidän on kuitenkin yhdessä, joukkueena, löydettävä keinot ja toimintatavat, joilla työnteossa eteen tulevat haasteet saadaan selvitettyä kohti tavoitteiden saavuttamista. ”Huipputiimit, joissa jokainen työntekijä voi olla tähti, ovat sitoutuneet henkilökohtaiseen oppimiseen ja kasvuun”. Joukkueella on yhteinen luottamus jäsentensä kykyyn ratkaista haasteet käyttämällä eri toimintatapoja. Tiimin pelisäännöt on muovattu yhteistyöhön ja yhteisten tavoitteiden tarpeisiin nähden sopiviksi. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 67, 69.)

Yleisesti ihmiset ovat sitoutuneimpia sellaisiin tavoitteisiin, jotka he ovat itse asettaneet tai vähintään ovat saaneet osallistua sen määrittämiseen. Henkilön taidot, kyvyt sekä aiemmat onnistumiset vaikuttavat siihen, miten hän kokee tavoitteen saavuttamisen mahdollisuuden. Sarjakuvasankari Homer Simpsonin mukaan, ensimmäinen askel kohti epäonnistumista on yrittäminen. ”Aina, kun asetetaan tavoitteita ja pyritään saavuttamaan niitä, on varauduttava myös siihen, että asiat eivät välttämättä mene niin kuin toivoisi”. Epäonnistumiset kuuluvat niin työelämään kuin urheiluun. Suositeltua on, että jo tavoitteiden asettamisvaiheessa käydään läpi mahdolliset epäonnistumisen skenaariot, jotka voivat tulla matkalla vastaan. Täten vastoinkäymiset eivät tule ”puun takaa”, vaan ne tulevat luonnollisena, jos on tullakseen. (Furman & Rubanovitsch 2014, 160.)

3.6 Ongelmatilanteiden ja ristiriitojen ratkaiseminen

Jokaisessa tiimissä ja joukkueessa kytee ristiriitoja. Ilman niitä joukkueena kehittyminen olisi mahdotonta ja työnteko aina yhtä kitkatonta. Vaikka konfliktien esiintyminen onkin hyväksi joukkueelle, niiden ratkaiseminen on vähintään yhtä tärkeää. Mitä nopeammin ristiriidan syntymisestä asia saadaan ratkaistua, sitä parempi. ”Pitkittyessään erimielisyydet helposti muuttuvat henkilöön kohdistuviksi ja alkuperäinen asia hämärtyy keskinäisen loukkaamisen ja loukkaantumisen alle”. (Kopakkala 2005, 201.)

Salmisen (2013, 95–96.) mukaan, tiimin jäsenet ollessa hyvinkin sitoutuneita, jäsenten välillä voi syntyä kaikesta huolimatta ristiriitoja. Toimiva tiimi ei tarkoita sitä, että kaikki sen jäsenet rakastaisivat toisiaan ja yhteispeli sujuu aina ilman konflikteja. Kuitenkin, jäsenten on pistettävä tiimitoiminnan sujuvuuden henkilökohtaisten kemioiden edelle. Myönteinen asenne muihin tiimin jäseniin on merkittävä taito tiimin positiiviselle toiminnalle. Kaikkien jäsenten ei tarvitse olla parhaita ystäviä keskenään, mutta heidän pitää kunnioittaa toinen toisiaan.

Menestystä kuljettaessa tulee myös yksilölle vastaan ongelmatilanteita, joita pyritään ratkaisemaan. Ongelmanratkaisutaidot helpottavat elämää kaikilla elämänaloilla. Ongelmille on yleensä olemassa sekä hyviä, että huonoja ratkaisuvaihtoehtoja. Hyvät ratkaisutavat poistavat itse ongelman lisäksi siitä aiheutuneet seuraukset sekä syyt, joilla ongelma alun perin syntyi. Huonolla ratkaisulla saadaan ainoastaan poistettua ongelman seuraukset, jolloin sama ongelma voi toistua myöhemmin uudelleen. (Fagerström 2011, 82–83.)

Työyhteisön ristiriitojen taustalla on useimmiten se, että uskomme muiden käyttäytyvän huomenna paremmin ilman, että siiten puututaan. Ongelmilla ei kuitenkaan ole tapana ratketa itsestään. Esimiesaseman yksi osa-alue on jatkuva ongelmatilanteiden ratkaiseminen. ”Esimiehen ei tule katsoa asioita sormiensa läpi ja antaa lumipallon kasvaa, vaan hänen tulee uskaltaa kohdata tosiasiat ja ottaa ne puheeksi ja mielellään mahdollisimman varhain”. Ongelmien ratkaiseminen vaatii yhtä lailla osaamista kuin minkä tahansa taidon osaaminen ja niihin suhtautuminen on merkki välittämisestä. Erilaiset ristiriidat, ongelmat ja konfliktit kuuluvat työarkeen, eikä kaikkien tarvitse tulla erittäin hyvin toistensa kanssa toimeen, pääasia että työmuotoinen yhteistyö sujuu. (Havunen & Lavikkala 2010, 18–20.)

3.7 Rahalla saa ja hevosella pääsee?

Vuoden 2014 jalkapallon Veikkausliigassa suurimman kokonais- ja pelaajabudjetin omanut joukkue voitti mestaruuden. HJK:n kokonaisbudjetti pelikaudelle 2014 oli 3,1 miljoonaa euroa ja pelaajabudjetti 1,1 miljoonaa euroa. Eroa listan toisena olevaan joukkueeseen oli selkeästi. Toiseksi suurin kokonaisbudjetti oli Myllykosken Pallolla, yhteensä 1 569 900 euroa ja Seinäjoen SJK:lla toiseksi suurin pelaajabudjetti, 650 000 euroa. HJK:n ja SJK:n suhteen raha toi menestystä, sillä seinäjokelaiset sijoittuivat sarjassa HJK:n jälkeen toiseksi. Myllykosken Pallo sen sijaan jäi vasta sijalle kahdeksan toiseksi suurimmasta kokonaisbudjetista ja viidenneksi korkeimmasta pelaajabudjetista huolimatta (Kymppipaikka, 2014)

Taulukko 1. Veikkausliigaseurojen loppusijoitukset, kokonaisbudjetit ja pelaajabudjetit vuonna 2014. (Kymppipaikka, 2014.)

Sijoitus ja joukkue	Kokonaisbudjetti euroissa (sijoitus budjettivertailussa)	Pelaajabudjetti euroissa (sijoitus budjettivertailussa)
1. HJK	3 100 000 (1)	1 100 000 (1)
2. SJK	1 400 000 (3)	650 000 (2)
3. FC Lahti	1 143 500 (7)	470 000 (7)
4. VPS	1 264 570 (4)	607 400 (3)
5. IFK Mariehamn	958 661 (11)	475 813 (6)

6. FF Jaro	1 124 000 (8)	422 000 (9)
7. KuPS	1 000 000 (10)	450 000 (8)
8. MYPA	1 569 900 (2)	575 000 (5)
9. FC Inter	870 000 (12)	600 000 (4)
10. RoPS	1 250 000 (5)	400 000 (11)
11. FC Honka	1 100 000 (9)	415 000 (10)
12. TPS	1 200 000 (6)	350 000 (12)

Englannin Valioliigan Manchester City on viime vuosina nauttinut omistajansa Sheikki Mansour Bin Zayed Al Nahyanin rahoista, joilla seuraan on saatu ostettua huippupelaajia ympäri maailmaa. Vuonna 2014 City voitti Valioliigan mestaruuden, joka oli seuran toinen mestaruus kolmen vuoden sisään. Samana vuonna Ukrainan jalkapalloliigan mestaruuden voitti Shakhtar Donetsk, viidettä kertaa peräkkäin. Shakhtarin omistaja, Rinat Akhmetovs, kuuluu Sheikki Mansourin tavoin maailman 15 rikkaimman jalkapalloseuran omistajan joukkoon. He olivat listan ainoita, joiden joukkue voitti oman maansa mestaruuden. Rikkaiden omistajien rahoilla ei siis saa mestaruuspokaalia automaattisesti itselleen. Tätä ajattelua tukee se, että 15 rikkaimman omistajan joukkoon kuuluivat Shalid Khan ja Su-leiman Kerimov, kokivat omien joukkueidensa, englantilaisen Fulhamin (Khan) ja venäläisen Antzhi Makhachkalasin (Kerimov) putoamisen pelikauden jälkeen sarjaporrasta alemmas. (The Telegraph, 2015.)

Jääkiekon Sm-liigakauden 2014–2015 finaalisarja saatiin juuri päätökseen. Finaalijoukkueista Oulun Kärpät ja Tampereen Tappara sijoittuivat pelaajabudjettivertailussa neljän parhaan joukkoon, Kärpillä ollessa korkein pelaajabudjetti, yli kolme miljoonaa euroa. Tapparana pelaajabudjetti oli neljänneksi suurin, yli 2,6 miljoonaa euroa. Vaikka Kärpät voittivat mestaruuden suurimmalla pelaajabudjetilla, ei suurin budjetti takaa automaattisesti mestaruutta. Mikäli takaisi, Kärpät olisivat voittaneet kauden aikana kaikki pelinsä ja finaalisarjankin suoraan otteluvoitoin 4-0. Kärpät eivät voittaneet kaikkia pelejään, ja mestaruuskin ratkaistiin vasta seitsemännessä pelissä. (Iltasanomat, 2014.)

Vertailukohteena voidaan myös pitää Helsingin IFK:ta, jonka pelaajabudjetti oli Kärppien jälkeen toiseksi suurin, yhteensä kolme miljoonaa euroa. Kuitenkin, suuresta pelaajabudjetista huolimatta HIFK jäi runkosarjassa sijalle seitsemän, eikä joukkue päässyt puolivälieriä pidemmälle, häviten siellä Tapparalle, joka pelasi pienemmällä pelaajabudjetilla. HIFK:n lisäksi pettymykseksi voidaan laskea Turun Palloseura, joka kuudenneksi suurimmalla pelaajabudjetilla (2,4 miljoonaa eurolla) ei päässyt edes pudotuspeleihin, jääden runkosarjassa sijalle 13. TPS oli edelliseen liigakauteen verrattuna suurin pelaajabudjetin

kasvattaja, joten odotukset rahan vaikutuksesta menestykseen olivat korkealla. (Iltasanomat, 2014.)

Taulukko 2. Sm-liiga joukkueiden pelaajabudjetit kaudella 2014 – 2015.(Iltasanomat, 2014.)

Sijoitus budjetti-vertailussa	Joukkue	Pelaajabudjetti 2014-15
1.	Kärpät	3 200 000 €
2.	HIFK	3 000 000 €
3.	Lukko	2 800 000 €
4.	Tappara	2 625 000 €
5.	JYP	2 500 000 €
6.	TPS	2 400 000 €
7.	Kalpa	2 260 000 €
8.	Blues	2 136 000 €
9.	Pelicans	2 100 000 €
10.	Ässät	2 050 000 €
11.	Saipa	1 800 000 €
12.	Ilves	1 800 000 €
13.	HPK	1 800 000 €
14.	Sport	1 800 000 €

Onko raha ihmistä tärkeämpi työpaikalla? Joidenkin mielestä yrityksessä tehdään töitä omistajia varten. Kyse on kuitenkin mielipiteistä ja kyseenalaistamisesta. Aaltonen, Pajunen ja Tuominen (2005, 28–29.) kirjoittavat, että yritykset ja organisaatiot tarvitsevat byrokratiaa toimiakseen järkevästi, mutta liiallinen byrokraattisuus vie väärille urille. Rahalla pystytään täyttämään unelmia ja tyydyttämään tarpeita, mutta rahan muodostuessa tärkeimmäksi asiaksi, todelliset tarpeet ja haaveet saattavat jäädä toteutumatta. Yleinen uskomus on, että ihminen on tärkein tekijä johtamisessa sekä työpaikalla, ja taloudellinen menestys on seurausta laadukkaasti tehdystä työstä. Työt on ensin tehtävä hyvin ja asiakkaiden tarpeet täytettävä. Työntekijöiden on kyettävä täyttämään oma tehtävänsä organisaatiossa ennen tulosten tavoittelua.

3.8 Joukkueen kasaaminen ja rekrytointi

Urheilujoukkue tarvitsee juuri oikeanlaisia pelaajia, jotka pystyvät yhteistyössä toimimaan tietyn suunnitelman ja taktiikan mukaisesti. Joukkueen valmentajalla on vastuu pelaajahankinnoista. Selvitettyään uusien pelaajien tarpeellisuudesta valmentajan on löydettävä

oikeat pelaajatyypit. ”Pelaajaa hankkiessaan valmentajan tulee olla varma siitä, että tulos sopii joukkueeseen eikä aiheuta häiriöitä ja ongelmia joukkueen sisällä”. Yleensä pelaajaa on tarkkailtu jo jonkin aikaa ennen kuin varsinaista siirtoa ryhdytään toteuttamaan. Uusi pelaaja voidaan kutsua niin sanotulle try-out –testileirille näyttämään taitojaan. Myös pelaajan entisiltä valmentajilta ja kanssapelaajilta voidaan saada arvokasta tietoa pelaajan menneisyydestä ja aikaisemmista peliesityksistä. (Miettinen, 1992, 126.)

Jalonen ja Lampi (2012, 87–90.) kertovat hyvän joukkuepelin syntyvän ainoastaan silloin, kun rekrytointi on onnistunut ja joukkueen tai yhteisön tehtäviin on saatu asetettua oikeat henkilöt. Rekrytoinnilla saadaan joukkueen sisällä luotua ymmärrystä jäsenille, että millä tahansa alalla joukkueena toimimisessa tehdään töitä toisten ihmisten kanssa. Samoja haasteita joukkuepelaamisen suhteen löytyy urheilussa ja työelämässä, koska tietyissä rajoissa työelämä on joukkuepeliä. ”Parhaimmillaan joukkueurheilu on myös arvokasta valmennusta työelämään, koska vain hyvin pieni osa joukkueurheilua harrastavista päätyy ammattiuurheilijoiksi”. Yhdessä tekemisen taito on tärkeää tämän päivän työelämässä ja joukkueurheilussa joukkue toimii yhteisen tavoitteen saavuttamisen eteen tietyillä pelisäännöillä yksilöillä ollessa oma paikkansa pelikentällä.

Herb Brooks toimi USA:n jääkiekkomaajoukkueen päävalmentajana joukkueen voittaessa sensaatiomaisesti olympiakultaa Lake Placidissa vuonna 1980, USA:n voittaessa finaalisessa lyömättömänä pidetyn Neuvostoliiton. Yhdysvaltojen joukkue oli nuori ja kokematon, eikä sitä laskettu mukaan voittajakandidaattien joukkoon ennen turnausta. Valmentaja Brooks kertoi käyttäneensä joukkueensa kokoamiseen aikaa kaksi ja puoli vuotta. ”Hän etsi erilaisia tyyppejä, jotka eivät välttämättä olleet parhaita tai taitavimpia jääkiekon pelaajia”. Brooks laati Minnesotan yliopiston psykologian professorin kanssa testipatterin ja kyselykaavakkeen, jonka jokaisen pelaajaehdokkaan oli läpäistävä jatkoon päästäkseen. Taidoiltaan viisi parasta pelaajaa ei läpäissyt valmentajan testiä persooniensa takia, mikä aiheutti rajua kritiikkiä testin tuloksellisuudesta. Loppu on kuitenkin historiaa. (Tamminen 2003, 136–138.)

Yhdysvaltojen olympiakulta vuonna 1980 on hyvä esimerkki siitä, ettei joukkue menestyäkseen välttämättä tarvitse parhaita yksilöitä. Brooks avain menestykseen oli selkeä: ”ihmiset voittavat, ei heidän lahjakkuutensa”. Pelaajien ja työntekijöiden on sopeuduttava joukkueensa pelisysteemiin ja heillä tulee olla intohimoa onnistua ja näyttää taitonsa. Joukkueella tulee olla yhteinen työmoraali ja –tapa jolla määränpäättävänä nimen omaan joukkueena. Brooks mukaan ”joukkueen vahvuus on aina sen eri persoonallisuksissa”. Toinen pelaaja on toista vahvempi jollain osa-alueella ja toinen on parempi toisessa. Kaikkien joukkueen jäsenten eri pitää eikä tarvitse osata samoja asioita yhtä hy-

vin. Tässä suhteessa yhtäläisyyksiä joukkuepelistä urheilun ja työelämän väliltä löytyy. Urheilumaailmalla on paljon opetettavaa yhteiskunnalle ja yhteiskunnalla on paljon asioita liike-elämästä, joita opettaa urheilumaailmalle. (Tamminen 2003, 139.)

Joukkueen rekrytoinnissa ja uusien jäsenten hankkimisessa voidaan asettaa arvoksi myös sellaisten pelaajien hankkiminen, joiden kanssa rakentuu hyvä tunnelma joukkueen sisälle. Tällöin joukkueeseen ei etsitä parhaita ja taitavia yksilöitä tai sooloilijoita. ”Tällainen tyyppi on jääkiekkjoukkueen paras maalintekijä, joka kyttää hyviä syöttöjä saadakseen panna kiekon maaliin”. Joukkueen tulos työelämässä tai urheilussa ei ole pelkästään yhden yksilön varassa, vaan menestys rakentuu koko joukkueen onnistumisesta. (Hämäläinen 2001, 146–147.)

Miettisen (1995, 104–106) toteaa pelaajamateriaalin kartoituksen ja uusien pelaajien hankkimisen kuuluvan valmentajan tehtäviin urheilujoukkueessa. Ulkopuolisten pelaajien hankkiminen ei tapahdu sormia napsauttamalla millään sarjatasolla, vaan uudelta pelaajalta edellytetään sopeutumista joukkueen pelisysteemiin, eikä hänestä ole joukkueelleen häiriötekijäksi. Hänen on oltava joukkuetta vahvistava tekijä. Pelillisten kykyjen lisäksi uudelta pelaajalta tarvitaan taitoja sopeutua uuteen toimintaympäristöön. Tutustuminen uusiin pelikavereihin, valmentajaan ja olosuhteisiin vaativat aikaa, joten turha hätäily näissä asioissa ei kannata. Muilta joukkueen pelaajilta, jotka ovat olleet pitempään mukana, edellytetään auttavan uutta tulokasta, jotta sopeutuminen uuteen ympäristöön olisi mahdollisimman kivutonta. Samaa edellytetään työpaikoissa, kun uusi työntekijä saapuu konttorille. Jotta työntekijä tuntisi itsensä tervetulleeksi, on kokeneempien työntekijöiden otettava hänet vastaan avoimin mielin.

Taloudelliset resurssit asettavat suurimmat rajat rekrytoinnille, joka vaatii tarkkaa priorisointia. ”Rajallisten henkilö- ja talousresurssien puristuksessa ei useinkaan ole tarjolla huippuluokan ammattilaisia”. Tammisen (2001, 54.) ajattelumallissa tiimin jäsenelle on huomioitava tietty kasvuvara, jonka rajoissa hänellä on mahdollisuus kehittyä paremmaksi oman alansa asiantuntijaksi. Valmentajana Tamminen on antanut oman seuran nuorille jääkiekkoilijoille mahdollisuuden näyttää taitojaan, mikäli pelitaidot ovat olleet vähintään mahdollisen ostopelaajan tasolla. Seuralle tulee halvemmaksi nostaa oma juniori edustusjoukkueeseen kuin hankkia uusi pelaaja seuran ulkopuolelta. Työpaikallakin tulee miettiä, kumpi on yritykselle kannattavampaa: rekrytoiminen yrityksen sisältä vai kokonaan ulkopuolelta tulevan työntekijän hankkiminen.

3.9 Asiakkaiden ja katsojien luottamus

Jotta yritys tai organisaatio menestyisi, täytyy sen tietää ja tuntea asiakkaansa: kenelle myydään ja mitä myydään. Organisaation on oltava tietoinen markkinoistaan ja löydettävä sellaiset keinot, joilla kasvatetaan eroa muihin samaa palvelua tai tuotetta tarjoaviin yrityksiin. Miksi asiakas ostaisi tämän tuotteen juuri meiltä tai miksi katsoja tulisi katsomaan juuri meidän joukkueen ottelua? (Alaja 2000, 22.)

Asiakkaat ovat yritystoiminnan menestymisen lähtökohta. Ainoastaan tyytyväiset asiakkaat jotka palaavat luovat mahdollisuuden jatkaa liiketoimintaa. Myöskään ilman tyytyväisiä asiakkaita ei urheilujoukkueen toiminnasta tulisi onnistumisen tunteita. Joukkueen asiakkaita ovat mm. yhteistyökumppanit sekä ottelutapahtumien katsojat. Yrityksen ja urheilujoukkueen on tyydytettävä asiakkaitensa tarpeet, jotta asiakkaita riittäisi jatkossakin, samalla pitäen mielessä omat kannattavuustavoitteet. Yhtä lailla, yrityksen asiakkaat, yhteistyökumppanit ja katsojat etsivät tiettyä palvelua ja tuotetta josta heille on aineellista tai aineetonta hyötyä. Kilpailua löytyy niiden yritysten ja joukkueiden kanssa, jotka tarjoavat asiakkailleen samanlaisia tuotteita, palveluja sekä saman lajin otteluita. (Hulkko, Kinkki & Mäkinen 2001, 171–173.)

Asiakkailla on tulevasta ostotapahtumasta omat odotukset ostoaikomuksen kohteena olevasta tuotteesta tai palvelusta. Odotukset muodostuvat aiemmista kokemuksista, myyvän yrityksen imagosta, asiakkaat omista tarpeista sekä kilpailevista samaa tuotetta tai palvelua tarjoavista yrityksistä. Jotta asiakas poistuisi ostotapahtumasta tyytyväisenä, yrityksen pitäisi täyttää tai jopa ylittää itse asettamat lupauksensa sekä asiakkaan odotukset osto-
hetkestä. Asiakkaan ostaessa lipun esimerkiksi jalkapallo-otteluun, ottelutapahtuman tulisi tuottaa kyseiselle henkilölle mielihyvää sekä tunteen, että tämä tuli myös jatkossa seuraamaan kyseisen joukkueen edesottamuksia paikan päälle. (Lecklin 2006, 91.)

Työelämässä ja urheilussa tuotteiden ja palveluiden tarjoajien on tiedettävä asiakkaitensa tarpeet. Tehdessään ostopäätöstään asiakas vertailee tuotteen tai palvelun hintaa ja ostoparvetta suhteessa omaan budjettiin. ”Valintatilanteessa asiakkaan päätökseen vaikuttavat tarpeen lisäksi odotukset, vaatimukset, toiveet, aiemmat kokemukset ja arvot”. Joukkueurheilussa kilpailevat palvelut voivat olla joko saman tai eri lajien päällekkäiset ottelut, joiden välillä katsoja tekee valintansa. Esimerkiksi pääsylipun hinta, ottelun sarjataso ja mahdollisesti katsojan kannattaman seuran ottelu määrittelevät mitä peliä ihmiset katsoja menee paikan päälle seuraamaan. (Lecklin 2006, 84.)

Tiimin jäsenillä on tiedossa, mitä he tekevät ja kenelle, jolloin kyseessä on asiakaskeskainen ajattelu. Perinteisesti yrityksen omistajaa on pidetty työnantajana, mutta Spiik (1999, 87–88.) toteaa asiakkaan olevan todellinen työn antaja yrityksessä. Asiakkaista lähtee työntekijöiden tavoitteet, aikataulu ja tehtävät, koska työntekijöiden tarkoituksena on omasta ammattitaidosta ja erityisosaamisesta riippumatta vastata yhdessä siitä, että asiakkaat pidetään tyytyväisinä. Mikäli esimerkiksi asiakkaan tarpeet ja myyjän erikoisosaaminen eivät kohtaa, myyjä ohjaa hänet oikealle henkilölle, joka pystyisi täyttämään asiakkaan odotukset.

Yrityksen liikeidealla on tarkoitus tyydyttää sen asiakkaiden tarpeet sekä keksi tapa jolla se toteutetaan. ”Yrityksen kaikki toiminta eli sen tuotteet, henkilöstö ja yrityksen tapa toimia markkinoilla sekä sen ulkoinen kuva ovat sopusoinnussa ja viestivät samaa”. Näillä kaikilla edellä mainituilla tekijöillä on vaikutusta asiakassuhteisiin. Richard Norman on vuonna 1976 listannut yrityksen menestymisen kulmakivet kolmeen kysymykseen, kenelle myydään, mitä myydään ja miten toimitaan? Myöhemmin imago on noussut neljänneksi kulmakiveksi. Joukkueurheilussa kulmakivet voidaan määritellä otteluiden katsojiksi, ottelutapahtuman myymiseksi sekä tapa jolla katsojia pyritään houkuttelemaan joukkueen otteluihin. (Jylhä & Viitala 2001, 65.)

3.10 Joukkueena yhdessä myös pelikentän ulkopuolella

Joukkuehenkeä ei luoda pelkästään peli- ja harjoituskentillä, vaan sitä vahvistetaan urheilun puolella erilaisilla yhteisillä tapahtumilla, esimerkiksi saunailloilla. Suomen jalkapallokulttuurissa saunailloista on muodostunut perinteisiä tapahtumia, joita järjestetään muutamana kerran kauden aikana. Suomalaisen jalkapalloilun legenda, Jari Litmanen, huomasi siirtyessään Amsterdamin Ajaxin riveihin 1990-luvulla, mitä eroa on hollantilaisella ja suomalaisella palloilukulttuurilla. Litmanen totesi ensimmäisten havaintojen joukossa olleen iso pelillinen tasoero sekä suomalaisjoukkueille tyypillisten saunailtojen puuttuminen. (Urheilulehti, 2014.)

Kun työpaikalla on saatu jokin projekti päätökseen, sitä voidaan juhlistaa esimerkiksi porukan yhteisellä illallisella, teatteriesityksellä tai vaikka risteilyllä. Jotain sellaista, missä pidetään hauskaa yhdessä. Urheilussa projektina voi olla sarjakauden päättäminen tähän otteluun, jonka jälkeen juhlietaan yhdessä sovituin menoin. Me-henkeä tulee vaalia niin pelikentällä, kuin sen ulkopuolellakin. (Hämäläinen 2001, 150–151.)

Joukkuehenki liittyy olennaisesti joukkueena toimimiseen. Päivittäisten rutiinien ohessa työpaikan ja joukkueurheilun pelikenttien ulkopuoliset tapahtumat, kuten yhteiset ruokailut,

elokuvaillat ja saunaillat ovat vain osa sitä kokonaisuutta, jolla joukkuehenkeä pyritään parantamaan. ”Jääkiekkjoukkue on kuin suuri perhe. Käytännössä joukkue viettää yhteistä aikaa lähes 11 kuukautta vuodessa”. Siinä ajassa joukkue ehtii yhdessä kokemaan niin iloa ja surua, kuin onnistumisia ja epäonnistumisia. Se, miten joukkueena näihin tunteisiin reagoidaan, riippuu paljolti joukkueen sisäisestä hengestä ja ilmapiiristä. (Tamminen 2001, 120.)

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa kerrotaan kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien mahdollisuuksista sekä pohditaan, miten tämän opinnäytetyön tutkimusaineisto kerätään ja toteutetaan sekä perustellaan tutkimukseen sopivan tutkimusmenetelmän valintaa.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksellisissa opinnäytetöissä aineistonkeruu ja käsittelymenetelmät voidaan luokitella määrällisiksi ja laadullisiksi menetelmiksi. Määrällisten tutkimusten tilastolliset menetelmät eivät ole helppoja toteuttaa, mutta ne antavat tutkijalle enemmän vaihtoehtoja selkeään tutkimustyöhön. Laadullisten tutkimusmenetelmien käyttö edellyttää tutkijalta niiden tuntemusta sekä osaavaa ja rohkeaa soveltamista. Jokaisessa laadullisessa tai määrällisessä tutkimuksessa aineiston hankinta on toteutettava tutkimustavoitteen mukaisesti, parhaiten kyseiseen tutkimukseen sopivaa tutkimusmenetelmää käyttäen. (Hakala 2004, 113–114.)

Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan tapoja ja käytäntöjä, joilla havaintoja tutkimusta varten kerätään. Tutkija tekee salapoliisin työtä, jossa johtolankojen löytäminen on tärkeää ratkaisujen löytämisessä. Tutkimuksessa käytettävän menetelmän valintaan vaikuttaa kerätävän tiedon laatu sekä sen lähde. Tutkija voi esimerkiksi lukea päiväkirjoja, tutkia arkistoa tai tehdä haastatteluja jotta hän löytäisi tarvittavaa tietoa. Tutkimusmenetelmä muodostuu niistä tavoista ja käytännöistä, joilla havaintoja poimitaan. Tutkimuksissa on mahdollisuus käyttää joko määrällistä eli kvantitatiivista tai kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. (Hirsjärvi ym. 2009, 139–140, 183–184.)

Yleispiirteitä tutkimusmenetelmän valinnalle ovat rationaalinen valinta, eri metodien käytettävyys sekä käytännön asioiden huomioiminen. Rationaalisella valinnalla tarkoitetaan tutkimustehtävän ja –strategian valitsemisen jälkeen tapahtuvaa pohdintaa siitä, mitkä tavat soveltuvat juuri tämän tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tutkijan on tiedettävä eri vaihtoehtojen edut ja rajoitukset valintaa lopullista valintaa tehdessä. Suosituimpia metodeja yhteiskuntatieteellisissä tutkimuksissa ovat erilaiset kyselylomakkeet, haastattelut ja havainnointitavat. Suoraa havainnointia käytetään silloin, kun halutaan selvittää ihmisten toimintaa ja julkista tekemistä. Yksityiselämän tekoihin, ajatuksiin, tunteisiin ja kokemusten selvittämiseen käytetään kyselylomakkeita sekä haastatteluja. Tutkijan on tutkimuksen kaikkia työvaihteita suunnitellessa otettava huomioon käytettävissä olevat resurssit. (Hirsjärvi ym. 2009, 185.)

Tutkimuksen edetessä tutkijan on hankittava aineistoa sekä analysoitava se. Tätä varten on erilaisia tutkimusmenetelmiä eli systemaattisia toimintatapoja, joilla voidaan kerätä ja analysoida aineistoa. Käytettävien tutkimusmenetelmien valintaan vaikuttaa se, millaista tietoa tutkimuksella tuotetaan. ”Tämä on syy siihen, miksi menetelmälliset valinnat ja tutkimuksen ongelmanasettelu nivoutuvat toisiinsa”. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa etsitään sellaisia tapoja kerätä ja analysoida aineistoa, jotka sopivat yhteen teoreettisiin lähtökohtiin. Tutkijan ei pidä ennalta sitoutua tiettyyn tutkimustraditioon tai aineiston hankintatapaan, vaan ne määräytyvät tutkimustavoitteen ja – ongelmien mukaan. Tutkimusmenetelmillä viitataan menetelmällisiin tutkimustraditioihin, joita ovat narratiivinen tutkimus, etnografinen tutkimus ja survey-tutkimus ja aineiston hankintatapana esimerkiksi haastattelut tai kyselylomake sekä aineiston hankintamenetelmiin, joita ovat haastattelu, kysymyslomake ja havainnointi. Näiden lisäksi analyysi voidaan toteuttaa käyttämällä juoni-, teksti-, tilastollista tai sisältöanalyysiä. Tutkija ei pidä ennen tutkimuksen aloittamista päättää lopullista tutkimustraditiota tai aineiston hankintaa ja analysointimenetelmää, vaan ne määräytyvät tutkimusongelmien ja tavoitteen hahmottuessa. (Lindblom-Ylänne, Paavilainen, Pehkonen & Ronkainen 2011, 45 – 46.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto on verbaalista eli sanallista ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto voidaan esittää numeraalisesti. ”Valinta kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteen välillä riippuu muun muassa siitä, millainen on luonteeltaan tutkimuskohteena oleva ilmiö”. Ilmiöt voidaan luokitella singulaarisiksi tai geneerisiksi. Singulaarinen ilmiö on tietty yksilöitävissä oleva tapahtuma ja geneeriseksi ilmiöiksi luokitellaan erilaiset ilmiöluokat. Esimerkiksi Irakin ja Yhdysvaltojen sota vuonna 1991 on singulaarinen ilmiö ja yleisesti määriteltynä sota on geneerinen ilmiö. Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään harvoin tutkittaessa singulaarisia ilmiöitä, sillä ne ovat ainutkertaisia. Sen sijaan geneeriset ilmiöt voidaan helpommin menetellä kvantitatiivisesti, koska tietoja voidaan kerätä useammasta sodasta ja niitä pystytään analysoimaan tilastollisia menetelmiä hyödyntämällä. (Uusitalo 2001, 79–80.)

Aikoinaan erilaisia tapoja tutkia ja niiden välisiä eroja pidettiin liian suurina, ettei laadullisten ja määrällisten tutkimusmenetelmien yhdistämistä pidetty mahdollisena. Myöhemmin erot on mielletty käytännön eroiksi ja menetelmiä on alettu yhdistää, jolloin puhutaan triangulaatiosta. Laadullisen ja määrällisen menetelmän yhdistämisellä tavoitellaan tarkempi, monipuolisempia ja toisiaan täydentäviä tutkimustuloksia. Kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien vastakkainasettelu alkoi kiistelistä tehdä kvalitatiivista tutkimusta ja kutsua sitä tieteelliseksi tutkimukseksi. Vuosien saatossa laadullinen tutkimus on yleistynyt ja kehittynyt omaksi tutkimukseksi, jossa tutkittavat ilmiöt ovat vahvoja ja ainutlaatuisia kokonaisuuksia. Jaottelut laadullisiin ja määrällisiin tutkimuksiin ovat muut-

tuneet sumeiksi ja tutkimuksissa kuvataan tutkijan periaatteita liittämällä oman tutkimuksensa menetelmäperinteeseen ja kuvaamalla tutkimuksessa käytettyjä mittauksia. (Lindblom–Ylänne ym. 2011, 47, 91.)

4.1.1 Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät

"Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta käytetään, kun kysyttävät asiat ovat tiedossa ja halutaan mitata asian esiintymistä perusjoukossa". Esitetyt kysymykset voivat sisältää valmiita vastausvaihtoehtoja tai ne voivat olla avoimia, joihin haastateltavat vastaavat omin sanoin. Haastattelun tulokset esitetään usein tilastollisina numeroina. Tutkimuksen tuloksiin ja onnistumiseen vaikuttavat kysymysten muotoilu ja tutkittavien henkilöiden määrä. Tilastollisiin tutkimuksiin liittyy satunnaisvaihtelua, joka kasvaa haastatteluotoksen kasvaessa, mutta laaja otos kuuluu määrällisten tutkimustulosten luotettavuuden arviointiin. (Otanta 2015.)

Kvantitatiivinen tutkimusote sopii tutkimuksiin, joissa laajasta kohderyhmästä eli perusjoukosta tarkoituksena on saada tarkkaa luvuksi muutettavaa tietoa. Tutkimusten laadukkuuden osatekijänä on mahdollisemman suuren perusjoukon osallistuminen tutkimuksen tekemiseen. Määrällisin tutkimusmenetelmien suoritettavia tutkimuksia ovat erilaiset kyselytutkimukset, seuranta-tutkimukset sekä otanta- ja kokonaistutkimukset. (Haaga-Helia, 2015.)

Määrällisissä survey- eli kyselytutkimuksissa suuren perusjoukon kerääminen perustuu satunnaiseen tai ei-satunnaisuuteen perustuvaan otokseen. Satunnainen otoksen hankinta on esimerkiksi asiakasrekisterin joka viidelle henkilölle lähettävä kyselylomake ja ei-satunnainen hankinta suoritetaan esimerkiksi torilla haastattelemalla vapaaehtoisia tutkimukseen osallistuvia henkilöitä. Kuvailevilla tutkimustuloksilla voidaan päätellä tutkimuskohteena olevan perusjoukon tilannetta. Seuranta- eli pitkittäistutkimuksilla sama kohderyhmä on tutkimuksen mittauskohteena useasti tutkijan määrittelemien väliajoin. Seuranta-tutkimus voi olla työpaikalla suoritettava työtyytyväisyystutkimus, jossa useat mittaukset luovat aikasarjoja, jotka paljastavat tapahtuneen kehityksen. Työtyytyväisyystutkimus voi olla myös kokonaistutkimus, mikäli siihen liittyvä kyselylomake lähetetään kaikille kyseisen yrityksen työntekijöille. (Haaga-Helia, 2015.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on säännönmukaisuuksien löytäminen saadusta aineistosta ja esittää ne arkipäivän ylittävänä teoriana. Tutkimuksella selitetään, kuvataan ja vertaillaan ihmisiin liittyviä ilmiöitä ja asioita. Tulokset pyritään esittämään ja kuvailemaan numeraalisesti ja tavoitteena on saada saadusta aineistosta yleisyyksiä. Mitä suu-

remppi osa tutkittavista ihmisistä on samaa mieltä, sitä luotettavammaksi tutkimus tulee. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa määrä sekä tutkittavien henkilöiden, että saman vastauksen lukumäärässä ovat edellytyksiä tutkimustulosten esittämiselle. Määrällisen tutkimuksen menetelmät antavat yleiskuvan mitattavien ominaisuuksien suhteista ja eroista toisiinsa. Avainsanoja kvantitatiiviselle tutkimukselle ovat objektiivisuus, mittari sekä muuttuja. Muuttujalla voidaan tarkoittaa tutkittavaan henkilön ominaisuutta, esimerkiksi sukupuolta tai ikää. Mittarit ovat välineitä, joilla tutkija pyrkii saamaan määrällisen tiedon määrälliseen muotoon, esimerkiksi haastattelulomakkeen avulla ja tutkimuksen objektiivisuudella tarkoitetaan tutkijan puolueettomuutta ja riippumattomuutta tutkimustuloksissa. (Vilkkä 2007, 13–14, 25–26.)

Määrät kuuluvat nimensä mukaisesti kvantitatiivisen tutkimuksen edellytyksiin. Tutkimuksessa kuvataan määrien jakaumia, eroja sekä muutoksia ja tutkitaan ilmiössä havaittuja yhteyksiä ja vaikutussuhteita. Saadun aineiston tutkija tiivistää erilaisiksi tunnusluvuiksi ja ne analysoidaan usein tilastollisin menetelmin vertaamalla niitä matemaattisiin malleihin. Tutkittava asia pyritään purkaa osiksi erilaisiksi kysymyksiksi kysymyslomakkeeseen, jotka esitetään tutkittaville henkilöille. Kyselystä saadut vastaukset kerätään havaintomatriisiin, jossa jokainen vastaaja saa vastauksensa omalle rivilleen tunnuslukuina. Erona kvantitatiiviseen tutkimukseen aineiston analysoinnissa on, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa analyysi perustuu ennalta tiedettyyn ja määriteltyyn kyselylomakkeeseen. (Lindblom-Ylänne ym. 2011, 83–85.)

Määrällisessä tutkimuksessa tutkija kerää tietoja kysymyksillä, jotka voivat olla joko avoimia tai vastausvaihtoehtoja sisältäviä strukturoituja. Kysymykset ovat tiedonkeruumenetelmä, joista tutkimuksen laatu ja luotettavuus ovat riippuvaisia. Haastateltavan on ymmärrettävä kysymykset oikein ja hänellä on oltava tietoa kysyttävästä asiasta, jotta kysely voidaan suorittaa luotettavasti. Kysymystyypeistä avoimet kysymykset voivat olla täysin avoimia tai osittain rajattuja, riippuen kysymyksen tarkoituksesta. Avointen kysymysten analysointi on työläs prosessi, koska niihin vastaaja vastaa omin sanoin, eivätkä kaikki haastateltavat välttämättä vastaa samalla tavalla. Kuitenkin, avoimilla kysymyksillä saadaan sellaista tietoa, jota ei strukturoiduilla kysymyksillä saada. Strukturoitujen kysymysten valmiisiin vastausvaihtoehtoihin merkatut vastaukset tutkijan on helpompi käsitellä, sillä kaikille vastausvaihtoehdoille on asetettu omat numerokoodit. (Kananen 2011, 30–31.)

Kvantitatiiviseen tutkimukseen tarvittavia tietoja voidaan oman keräämisen lisäksi hankkia muiden keräämistä tilastoista tai rekistereistä. Valtion ylläpitämä Tilastokeskus on maamme tärkein tilastojen tuottaja, josta löytyy lukuisa yhteiskuntaa koskevia tilastoja ja rekiste-

reitä. Valmiiksi tuotetut aineiston ovat harvoin sellaisia, että niitä pystyisi sellaisinaan käyttämään kvantitatiivisessa tutkimuksessa, joten tutkijan itse hankittu aineisto empiirisessä eli kokemusperäisessä tutkimuksessa on yleistä. Kvantitatiivinen tutkimus voidaan määritellä myös tilastolliseksi tutkimukseksi, jonka avulla pyritään vastaamaan lukuihin ja prosenttiosuuksia vaativiin kysymyksiin. Kvantitatiivisella tutkimuksessa tutkijan yleisimmät kysymykset ovat mikä, missä ja paljon. Tutkimuksen luotettavuus edellyttää tarpeeksi suurta otosta tutkimukseen osallistuvista henkilöistä. Aineistosta selvinneitä tuloksia on tarkoitus yleistää laajempaan joukkoon, tilastoihin pohjautuvaa päättelyä hyödyntäen. (Heikkilä 2014, 15–17.)

4.1.2 Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät

Laadullinen tutkimus on arkisten asioiden päätöksenteon tutkimista siitä, miten kukin päätöksiä tekee. Tutkijalla itsellään on subjektiivinen näkemys siitä, mitä pitäisi jossakin asiassa tehdä ja miksi. Laadullinen tutkimus perustuu erilaisiin kokemuksiin ja näkemyksiin, joiden taustalla olemassa oleva tieto johtaa tiettyyn lopputulokseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada syvällisempää ymmärrettävästä tutkittavasta asiasta. Erona kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteeseen on, että laadullisessa tutkimuksena pääasia ei ole yleistää, vaan tutkijan oma mielipide on pääroolissa. (Moisala, 2014.)

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavaa kohdetta ja selvittämään syitä kohteen käytökselle ja päätöksille. Tutkittavat henkilöt ovat harkinnanvaraisesti valikoituja sekä pieneen määrään rajattuja, mutta saadut aineistot on tarkoitus analysoida hyvin tarkasti. Laadullisella tutkimuksella vastataan tavanomaisesti kysymyksiin miksi, miten ja millainen. ”Kvalitatiivinen tutkimus hyödyntää psykologian ja muiden käyttäytymistieteiden oppeja”. Tutkimuksesta on hyötyä toiminnan kehittämiseen sekä vaihtoehtojen ja sosiaalisten ongelmien selvittämiseen, jota voidaan käyttää virikkeenä mahdollisille jatkotutkimuksille. (Heikkilä 2014, 15.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan pitää päättää aineiston keruusta se asia, käyttääkö hän itse omia havaintoja vai tukeutuuko hän sellaisten henkilöiden apuun, joilla on aiempaa kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan omien päätöksien käyttöä ilman apuvoimia kutsutaan induktioksi ja muiden avun käyttöä esimerkiksi haastatteluiden avulla kutsutaan deduktioksi. Induktion ja deduktion välimuodossa, apduktiossa, käytetään kumpaakin tiedonhankintamenetelmää hyödyksi. Vähintään kahden eri aineistonhankintamenetelmän, esimerkiksi havainnoinnin ja haastatteluiden käyttöä kutsutaan triangulaatioksi. (Moisala, 2014.)

Laadullista tutkimusta käytetään yleisnimikkeenä erilaisille tutkimusmenetelmille. Tutkimuksilla pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkittavaa ilmiötä vastaamalla esitettyihin kysymyksiin mitä, miksi ja miten. Kvalitatiivinen tutkimus voi olla tapaustutkimus, konstruktiiivinen tutkimus, toimintatutkimus tai narratiivisesti suoritettu tutkimus. Tapaustutkimuksessa tapahtuman tai henkilön tutkiminen suoritetaan tietyssä ympäristössä erilaisia menetelmiä ja aineistoja käyttäen. Tutkimuksen kohteena voi olla yksilö, yhteisö tai tapahtuma, joita usein vertaillaan muihin tapauksiin, mikäli niitä on useampia. Konstruktiiivinen tutkimus ratkaisee tosielämän pulmia käyttökelpoisella ratkaisulla, konstruktiolla. Tutkimuksesta saatujen ratkaisujen soveltuvuutta käytäntöön tulisi testata ottamalla ne käyttöön. Toimintatutkimuksen tarkoitus on kehittää työpaikan tai muun yhteisön toimintaa, jonka osa-alue on kehittävä työntutkimus. Narratiivisessa tutkimuksessa olemassa olevien kertomusten ja tarinoiden avulla kerätään tutkimusaineistoa. Aineistonkeruu tapahtuu haastatteluilla sekä esimerkiksi muistelmien, päiväkirjojen ja twiittien lukemisella. (Haaga-Helia, 2015.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen monet tutkimusmenetelmätavat tuovat vaihtoehtoja tutkimuksen toteuttamiselle. Käytettävä menetelmät valitaan tutkimusongelmien ja tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti. Laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan kerätä haastattelujen ja keskustelujen lisäksi havainnoinnilla ja etnografialla. Havainnointi tarkoittaa tutkijan seuraamista ja muistiinpanojen kirjaamista tutkittavan yhteisön toiminnasta. Tutkija itse päättää, osallistuuko hän tutkittavan yhteisön toimintaan vai seuraako hän ulkopuolelta tapahtumia. Lisäksi tutkija voi olla kertomatta havainnoinnin kohteelle, että hän seuraa sen toimintaa. Eskolan ja Suorannan (2008, 98–103.) mukaan, havainnointi on subjektiivinen tapa kerätä tutkimusaineistoa. Kahden eri henkilön huomiot voivat erota toisistaan merkittävästi, mutta raportit huomioista voivat olla mielenkiintoisia eroista huolimatta. Subjektii-visuudella kuvataan arkielämän moninaisuutta ja erilaisten tulkintojen paljoutta.

”Etnografia on havainnoinnin muoto, joka tapahtuu kauttaaltaan sosiaalisen todellisuuden luonnollisissa olosuhteissa”. Pitkät perinteet omaava etnografinen lähestymistapa on ollut Suomessa käytössä 1970-luvulta lähtien nais- ja elämäntapatutkimuksissa. Etnografinen havainnointi on kokemusten kautta oppimista, jonka avulla kuvataan toiminnallisia käytäntöjä. Tutkija elää tutkimansa ryhmän mukana tietyn ajan, jonka aika hän pyrkii oppimaan ryhmän kulttuuria sekä toiminta- ja ajatusmaailmaa yhtenä ryhmän jäsenenä. Tutkijan ominaisuuksiin kuuluu kuunteleminen, kyseleminen ja katsomalla oppiminen havainnoidakseen tutkittavan joukon arkielämää. Etnografia on kuvaileva laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmä, jolla pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan tutkittavaa ihmisjoukkoa. Aineistonkeruu tapahtuu osallistuvalla havainnoinnilla ja haastatteluilla tutkijan asettamalla

itsensä yhdeksi joukon jäseneksi. Etnografiallisin keinoin saadaan ymmärrystä tutkittavasta kohderyhmästä sekä havaitaan syitä tietylle käyttäytymiselle.

(Eskola & Suoranta 2008, 103–105; Haaga-Helia, 2015.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tekijä luottaa omiin havaintoihinsa ja haastatteluihin kohderyhmän kanssa kuin erilaisilla mittausvälineillä saatuihin tuloksiin. Suositeltavia aineistohankinta – metodeja ovat mm. teemahaastattelut ja osallistuva havainnointi, joissa tutkittavien henkilöiden näkökannat ja ”oma ääni” pääsevät esille. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on enemmän tosiasioiden löytäminen ja paljastaminen kuin todistaa jo olemassa olevia väittämiä. Tutkija ei kuitenkaan voi irtautua arvolähtökohdista, koska omat arvot muovaavat tutkittavan ilmiö ymmärtämistä. Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan ja tutkitaan todellista elämää sekä sen moninaisuutta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 161, 164.)

Eskolan ja Suorannan (2008, 85–86.) mukaan, haastattelu lienee maamme yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa tutkimusta varten. Haastattelulla voidaan kerätä aineistoa niin kvalitatiiviseen, kuin kvantitatiiviseen tutkimukseen. Haastattelutilanne on vuorovaikutusta, jonka tarkoituksena saada selville, mitä haastateltava on jotakin asiasta mieltä. Yksinkertaisesti haastattelu on kysymysten esittämistä ja niihin vastaamista. Vuosien saatossa haastattelun määritelmät ovat laajentuneet erilaisten haastattelutyyppeihin mukaan perinteisestä kysymys-vastaus -haastattelusta. Nykyään haastattelut mielletään enemmän keskustelumaisena tilanteena. Haastattelut voidaan luokitella strukturoituihin, puolistrukturoituihin, avoimiin ja teemahaastatteluihin. Strukturoidussa haastattelussa haastattelijalla on kysymyslomake, jonka valmiin vaihtoehdot sisältävät kysymykset esitetään haastateltaville samassa järjestyksessä samassa muodossa. Puolistrukturoitu haastattelu eroaa edellisestä siinä, että valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole, vaan samat kysymykset haastateltavat vastaavat omin sanoin. Teemahaastattelun kysymykset pohjautuvat ennalta määrättyihin teemoihin, mutta etukäteen päätetty järjestys kysymyksille ja niiden tarkka muoto puuttuvat. Avoin haastattelu muistuttaa arjen keskustelua tuttavan kanssa, jossa haastattelija ja haastateltava keskustelevat jostakin tietystä aiheesta omin sanoin. Tässä haastattelutyypissä kaikkien haastateltavien kanssa ei tarvitse käydä kaikkia teemoja läpi.

Laadullinen tutkimus mahdollistaa syvällisen näkemyksen tutkittavasta ilmiöstä, joka on kohdistettu vain muutamaaan havaintoyksikköön perusteellisen laadullisten tutkimusmenetelmien käyttöä tukien. Kvalitatiivista tutkimusta pidetään tutkimusmaailman ”äitinä”, koska sillä on tarkoitus edistää reaali maailmaa avaavia jo olemassa olevia malleja ja teorioita. Tutkimusmenetelminä laadulliseen tutkimukseen käytetään yleensä havainnointia, haas-

tatteluja sekä tekstianalyysiä. Tarkoituksena on saada sanallista aineistoa kuvausten, kertomusten tai haastattelujen muodossa, jotta tutkittavaa ilmiötä voidaan tutkia mahdollisimman syvällisesti. Saadusta tutkimusaineistosta ”voi syntyä erilaisia tulkintoja, sillä tutkijan omat kokemukset ja kiinnostuneisuus ohjaavat ja rajaavat tulkintaa”. Laadullinen tutkimus ei tarvitse numeraalista aineistoa yleistettävyyteen tai absoluuttista totuutta määrällisen tutkimuksen tavoin, vaan tutkimuksen laadullisuus perustuu erilaisiin tulkintoihin. (Kananen 2011, 16–19.)

Mistä tutkija tietää, että hänellä on tarpeeksi informaatiota tutkimusta varten? Tähän ei voida vastata ennen tutkimuksen aloittamista, vaan se selviää vasta kun tutkijalla on omasta mielestään tarpeeksi tietoa tutkimusongelmien ratkaisemiseksi. Kyseessä on saturaatiopiste eli kyllästymispiste, jolloin tietoa on kerätty tarpeeksi. Laadullisessa tutkimuksessa otoksen määrä on pienempi kuin määrällisessä tutkimuksessa, mutta tiedon runsauden ja monipuolisuuden takia tutkittavia henkilöitä ei tarvita niin paljon kuin yleistyksiä vaalivissa määrällisissä tutkimuksissa. (Moisala, 2014.)

4.2 Joukkuepelaamisen tutkiminen

Aineiston keruumenetelmänä käytetään tässä opinnäytetyössä vapaamuotoista teema-haastattelua, joista saadut vastaukset litteroidaan ja kootaan yhteen. Ennalta suunnitellun teemojen mukaan kysytään kysymyksiä ja näiden lisäksi haastatteluiden yhteydessä on mahdollisuus täsmentää jotain kysymystä tai vastauksen pohjalta kysyä tutkittavalta uusi, ennalta suunnittelematon kysymys. Hirsjärven ja Hurmeen (1995, 35.) mukaan teemahaastattelusta voidaan puhua puolistrukturoituna haastatteluna ja Eskola ja Suoranta (2008, 86.) määrittelevät teemahaastattelun ja puolistrukturoidun haastattelun omiksi haastattelutyypeiksi. Eriävinä seikkoina määritelmässä ovat kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mutta samaa on haastateltavan mahdollisuus vastata kysymyksiin omin sanoin. Tässä opinnäytetyössä kysymykset ovat osittain määriteltäviä avainsanojen avulla, mutta kaikki haastattelut eivät sisällä sanatarkasti samoja kysymyksiä ennalta määritellyistä teemoista.

Haastattelemineen on menetelmänä joustava, jossa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan henkilön kanssa. Teemahaastattelusta käytetään myös termiä puolistrukturoitu haastattelu, sillä kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta vastauksia ei ole sidottu annettuihin vaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata vapaasti omin sanoin. Teemahaastattelun etu on siinä, ettei se sido juuri kvantitatiiviseen tai kvalitatiiviseen tutkimukseen, eivätkä haastattelut ota kantaa niiden määrään. Teemahaastatteluille oleellista on niiden eteneminen ennalta määrättyjen teemojen mukaan ilman yksityiskohtaisia

kysymyksiä. ”Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä”. Hirsjärven ja Hurmeen (2004, 47–48.) mukaan, teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelu puolistrukturoituna menetelmä perustuu siihen, että haastattelun teema-alueet ovat jokaisella haastattelukerralla samat.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tapausmäärä pidetään yleensä varsin pienenä, jotta tapausten analysointi voidaan toteuttaa mahdollisimman perusteellisesti. Joukkuepelin tutkimuksessa haastattelujen yhteismäärä on tarkoitus pitää lähellä kymmentä ja haastatteluihin pyydetään vain joukkueurheilijoita ja työyhteisön jäseniä. Kyseessä on harkinnanvarainen otanta, jolloin tutkimukseen voidaan luoda hyvät teoreettiset perustukset, joilla ohjataan aineiston hankintaa. Vaikka tutkijalla on tässä tapauksessa omakohtaista kokemusta joukkuepelaamisesta, laadullinen tutkimus voidaan toteuttaa ilman ennakkokäsityksiä ja määritelmiä. Laadullista tutkimusta pidetään aineistolähtöisenä, jolla tarkoitetaan teorian esille nostamista aloittaen empiirisestä aineistosta. Aineistolähtöisestä analyysistä puhutaan silloin, kun ilmiön olettamuksesta tutkija tarvitsee perustietoja. (Eskola & Suoranta 2008, 18–19.)

Kuinka montaa henkilöä on haastateltava, jotta tutkimustuloksista tulisi luotettavia? Hirsjärven ja Hurmeen (2004, 58–59) mukaan, laadullisen tutkimuksen haastattelumäärät ovat pienemmät määrällisessä tutkimuksessa, eikä tutkija pysty ennalta sanomaan, kuinka monta haastattelua hänen on saatava järjestettyä. Yksinkertainen määrittely haastattelumäärille on se määrä, jolla tutkija saa tarvittavan tiedon omasta mielestään sekä tutkimusongelman ratkaistua. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan yleensä haastateltavan otoksen sijaan harkinnanvaraisesta näytteestä, koska tilastollisten yleistysten sijaan kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkittavaa asiaa syvällisemmin. Jo muutaman henkilön haastatteleminen auttaa tutkijaa saamaan merkittävää tietoa. Tutkittava kohdejoukko sekä tutkimusongelma vaikuttavat tutkimuksen toteuttamiseen. Tässä opinnäytetyössä joukkuepelaaminen on avainasemassa, joten on luonnollista, että haastateltaviksi valikoituu joukkueurheilijoita sekä työelämän ihmisiä, jotka työskentelevät työyhteisöissä.

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii tähän opinnäytetyöhön parhaiten, sillä haastatteluotanta ei ole sattumanvaraista, koska kaikilla ihmisillä ei ole kokemusta joukkuepelaamisesta urheilussa tai työelämässä. Lisäksi haastateltavien oma ääni ja omin sanoin vastaaminen teema-alueisiin ovat parempia keinoja vastata tutkimustehtäviin kuin heidän vastaaminen valmiisiin kysymyksiin, jotka sisältävät vastausvaihtoehtoja.

4.3 Haastatteluaineiston analysointi

Vaikka tutkimukseen haastateltavien henkilöiden lukumäärä jäisi kymmenen henkilöön, se ei tarkoita saman tien sitä, että aineistoa olisi suppeasti. ”Teemahaastattelun avulla kerätty aineisto on yleensä runsas. Mitä syvempi dialogi haastattelijan ja haastateltavan välillä on, sitä rikkaampi on myös kertynyt materiaali ja muu muistiin tallennettu aines”. Haastatteluiden analysointitavan suunnittelu tulee aloittaa jo ennen haastatteluita. Kun tapa on ennalta päätätetty, voidaan sitä käyttää ohjenuorana haastatteluiden purkamista silmällä pitäen. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 135.)

Hirsjärven ja Hurmeen (1995, 108) mukaan, teemahaastatteluista saatu laaja aineisto sekä elämänläheisyys tekevät aineiston analysoinnista kiinnostavaa ja haastavaa, mikä on samalla työläs projekti. ”Monesti tutkija viettää viikkoja, usein jopa kuukausia, yrittäessään luoda järjestystä ilmiöihin ja yrittäessään ymmärtää ja tulkita oikein tutkittavaa kokonaisuutta”. Yleisesti ohjeena pidetään, että haastattelutulosten käsittely aloitettaisiin mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen, jolloin aineisto on vielä tuoreena muistissa inspiroimassa tutkijaa. Kyseisen ohjeen noudattamisesta voidaan joustaa, sillä joidenkin ongelmien ymmärtämiseen tarvitaan enemmän aikaa sekä laajan perspektiivin ajattelua. Tämän opinnäytetyöhön kuuluvien haastatteluiden analysointi tapahtuu haastatteluiden nauhoittamisella ja litteroimalla. Litteroimalla voidaan sanatarkasti kirjoittaa haastateltavan puhetta sekä tehdä havaintoja, mitä haastattelija ei kirjoittanut muistiin haastattelun aikana. Haastatteluista saadut tulokset kootaan joukkueurheilijoiden ja työyhteisön jäsenien osalta yhteen tutkimustuloksissa.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa kerrotaan haastattelutuloksista. Haastateltavat joukkueurheilijoista pelaavat pääsarjan ja 3. divisionaan välillä. Työelämän puolelta haastateltiin sellaisia henkilöitä, jotka työskentelevät työyhteisössä, jossa he ovat vuorovaikutuksessa muiden työntekijöiden kanssa.

5.1 Esimies valmentajana, valmentaja esimiehenä

Haastatellut joukkueurheilijat kokevat valmentajan kyvyn motivoida ja antaa palautetta pelaajilleen hyvin tärkeänä joukkuepelin sujuvuudessa ja henkilökohtaisen itseluottamuksen kasvussa. Hyvän valmentajan ominaisuuksiin kuuluu joukkueen sytyttäminen ennen peliä sekä joukkueen ja yksilöiden kannustaminen myös huonoina päivinä. Kun valmentaja on kiinnostunut yksilön panoksesta joukkueen eteen, pelaajan halu tekemiseen kasvaa tämän huomattaessa, että valmentaja on kiinnostunut hänen tekemisensä. Poissaoleva ja joukkueesta irrallaan oleva valmentaja vaikuttaa negatiivisesti pelaajien asenteeseen treenikentällä, mikä heijastuu joukkuepeliin ja -henkeen. Valmentajan jatkuva käymättömyys harjoituksissa ilman pätevää syytä saa pelaajat pohtimaan omaa sitoutumista joukkueen tekemiseen. (Laaksonen, Mula, Mula, Nukarinen & Tuominen, 2015.)

Valmentajalta saama palaute vaikuttaa pelaajien suoriutuksiin ja mielialaan. Henkilökohtainen palaute kehittää pelaajaa kohti oikeita suorituksia ja edesauttaa joukkuepelin sujuvuutta. Positiivinen palaute ja hyvistä suorituksista kehuinen nostavat mielialaa ja motivaatiota sekä kasvattaa itseluottamusta. Valmentajan antama negatiivinen palaute pyritään ottamaan vastaan rakentavana ja opettavaisena kokemuksena, jolla pelaaja pyrkii tekemään asiat jatkossa paremmin. Negatiivinen palaute voi hetkellisesti lannistaa pelaajaa ja itseluottamus voi myös kadota. Kuitenkin negatiivinen palaute pyritään ottamaan vastaan itseään kehittävänä asiana. Hyvä valmentaja osaa myös ajoittaa palautteen antamisen oikein. Esimerkiksi pelaajan itseluottamuksen ollessa jo valmiiksi alhaalla tasolla, kannattaako valmentajan juuri silloin antaa negatiivista palautetta, jolloin vastaanottokyky on heikoimmillaan, vaan pyrkiä kohottamaan pelaajan itseluottamusta kannustavalla positiivisella palautteella. (Laaksonen ym. 2015.)

Esimiehen palautetta odotetaan myös työyhteisössä, oli se sitten positiivista tai negatiivista. Positiivinen palaute kannustaa ja antaa lisävirtaa tekemään asioita paremmin sekä motivoi tekemään töitä jatkossakin hyvällä asenteella ja itseluottamuksella. Liiallisesta positiivisen palautteen virrasta työntekijälle voi tulla liiallinen hyvinolontunne, joka voi viedä tasoa alaspäin, kun keuhutaan yli sen, mitä todellisuudessa pitäisi. Negatiivinen palaute

ja sen vaikutus työntekijään riippuu siitä, miten palaute esitetään ja miten sen ottaa vastaan. Esimiehen tulisi ottaa huomioon palautetta antaessa työntekijän taso, että onko hän harjoittelija tai vakituinen työntekijä. Liian kriittinen palaute harjoittelijalle voi romahduttaa tämän itseluottamuksen. Työntekijän tulisi ottaa negatiivinen palaute rakentavana, jolla pyritään karsimaan virheet ja kehittämään osaamista. Ilman minkäänlaista palautetta työskenteleminen tuntuu turhalta, vailla kehittymistä tapahtuvalta puurtamiselta. Lisäksi työntekijä kokee tehneensä jotain väärin, jos palautetta ei kuulu. (Aarikka, Hornborg, Kumpula, Montonen & Mula, 2015.)

Esimiehen kyvyllä motivoida työntekijää on myös vaikutusta työn laatuun ja asenteeseen, jolla töitä tehdään. Jonkun palkinnon tai kohteen saavuttamiseksi tehtävä työ motivoi tekemään asioita entistä paremmin ja työn tekemisen tehokkuus kasvaa, oman parhaansa yrittäminen ja lisäpotkun saaminen kuuluvat motivoimisen aikaansaannoksiin. Myös työntekijän pohjalta nostaminen kuuluu esimiehen tehtäviin silloin, kun työntekijä kärsii motivaatiopulasta tai tämä on leipiintynyt arkityöhönsä. (Aarikka ym. 2015)

5.2 Kapteeni motivoi omalla tekemisellä

Urheilujoukkueen kapteenia pidetään esimerkin näyttäjänä sekä valmentajan tavoin kannustajana ja motivoijana. Ei ole väliä, motivoiko kapteeni muita pelaajia pelikentällä omalla virheettömällä suorituksellaan vai auktoriteetilla. Juhani Tamminen (2003, 166.) on listannut erilaisia kapteenityyppejä, joiden ominaisuuksia haastateltavat luettelivat. Yleisesti kapteenin tulisi olla yksi joukkueen kokeneimmista pelaajista, joka positiivisella auktoriteetilla ja esimerkillä kannustaa muita pelaajia yrittämään parhaansa. Kokenut kapteeni osaa pelillisten taitojen lisäksi neuvoa nuorempia kanssapelaajia vaikeiden tilanteiden selvittämisessä. Haastatteluja ja Tammisen näkemyksiä yhdistää yhteinen mielipide siitä, että kapteenin tulee saada ympärillään olevat pelaajat näyttämään paremmilta. Kapteenin valintaa pidetään yhtenä tärkeimmistä tehtävistä joukkueen sisällä, sillä pelaajilla täytyy olla kunnioitus ja luotto kapteenia kohtaan, sillä muuten kapteenin on mahdotonta motivoida joukkuetta. Kapteenin on osattava kaikki pelilliset asiat, joita hän vaatii muilta pelaajilta, mutta hänen ei tarvitse olla joukkueen paras pelaaja. Kapteeni myös toimii joukkueen viestikapulana valmennuksen ja joukkuejohdon välillä. (Laaksonen ym. 2015.)

5.3 Itsensä johtaminen lähtee tekemisen ilosta ja omasta halusta

Rakkaus lajiin, hyvät joukkuekaverit, joukkuehenki ja halu kehittyä motivoivat urheilijoita omassa tekemisessä. Urheilu antaa iloa ja koetaan riemun tunteita. Joukkueetovereista voi ottaa mallia pelillisistä taidoista, jotka motivoivat itseään treenaamaan jotakin asiaa paremmin. Oma osaamistaan urheilijat ovat kehittäneet aktiivisella harjoittelemisella niin

joukkueharjoituksissa kuin vapaa-ajalla sekä palautteen kuuntelemisella ja sitä oppimisella. Onnistuneet suoritukset tuovat lisävirtaa tavoitella seuraavia onnistumisia ja vaikka vaikeitakin hetkiä on ollut, asenne on pysynyt positiivisena vastoinikäymisistä huolimatta. (Laaksonen ym. 2015.)

Itsensä johtaminen ja selviytymiseen työelämän haasteista edellyttää työntekijöiltä siviilielämän kunnossapitoa sekä halua oppia uusia asioita ja edetä työuralla. Mukava työilmapiiri ja hyvät työkaverit lisää viihtyvyyttä työpaikalla, jotka vaikuttavat työn laatuun. Lisäksi myyntityössä tyytyväinen asiakas ja onnistuneesti suoritettu kauppa motivoivat seuraavissakin asiakastapaamisissa työntekijää tekemään parhaansa. Oma aktiivisuus, oma aloitteisuus ja erilaiset koulutukset kuuluvat oman osaamisen kehittämiseen, joilla parannetaan omaa osaamista. (Aarikka ym. 2015.)

5.4 Joukkueen jäsenten on osattava kommunikoida keskenään

Urheilujoukkueen sisäisellä viestinnällä ja kyvyllä kommunikoida keskenään pidetään erittäin tärkeänä joukkuehengen ylläpitämiseen. Hyvä kommunikointi luo yhtenäisyyttä ja saa jokainen joukkueen jäsenen tuntemaan itsensä tärkeäksi joukkueelleen. Yhteisiä päätöksiä, sääntöjä ja tavoitteita laadittaessa jokaisen jäsenen mielipide on tärkeä, vaikkakin yleensä yleisin mielipide voittaa. Pääasia on, että kaikkien ajatukset otetaan huomioon, eikä ketään jätetä ulkopuolelle. Pelitilanteissa kommunikointi edesauttaa joukkueen menestymisessä, sillä nopeaa reagoimista vaativat tilanteet tulee viestiä kanssapelaajille kesken ottelun ilman esteitä. (Laaksonen ym. 2015.)

Kommunikointi yrityksen ja työyhteisön sisällä on tärkeää, koska muidenkin kuin esimiesten on tiedettävä missä mennään ja kuka on tehnyt mitäkin. Pahimmassa tapauksessa organisaatio voi kaatua huonon viestinnän takia. Esimiehen ja alaisen välistä kommunikointia pidetään erittäin tärkeänä, jota ei voi olla liikaa. Kuunteleva esimies saa työntekijän kokemaan itsensä tärkeäksi, jota esimies arvostaa. Palautteen antaminen on myös kommunikointia, jota ilman työntekijän on vaikea kehittää itseään. Työntekijöiden välinen kommunikointi on yhtälailla tärkeä osa työyhteisön toimivuutta. Osa pitää työntekijöiden välistä viestimistä tärkeämpänä kuin esimiesten kanssa käytävää keskustelua, koska muiden saman työyhteisön jäsenten kanssa ollaan kokopäiväisessä toiminnassa. Vaikka työntekijän ulkopuolella jäsenet eivät olisi ystäviä keskenään, on heidän tultava toimeen työpaikallaan. Kommunikoinnilla ja sen sujuvuudella mahdollistetaan laadukkaampi työilmapiiri, jossa kunnioitetaan ja autetaan toisia vaikeissa tehtävissä. (Aarikka ym. 2015.)

5.5 Tavoitteet ohjaavat toimintaa pelikentällä

Pelaajat asettavat itselleen omia tavoitteitaan, jotka he omalla toiminnallaan pyrkivät saavuttamaan. Lisäksi joukkue asettaa yhdessä oman yhteisen tavoitteen, johon jokainen joukkueen jäsen sitoutuu kantamaan oman osuutensa. Henkilökohtaiset tavoitteet saavat pelaajan yrittämään parhaansa ja kehittävät omaa osaamista, myös huonoina päivinä. Tavoite voi olla koko kauden kestävä tai sitten asetetaan tietyn väliajoin erilaisia tavoitteita. Omien tavoitteiden realistisuus vaikuttaa siihen, ettei niitä pidetä taakkana, vaan pikemmin mahdollisuutena. Ilman henkilökohtaista tavoitetta pelaamisesta ja harjoittelusta jää niin sanottu viimeinen rutistus puuttumaan. (Laaksonen ym. 2015.)

Joukkueen yhteisiä tavoitteita pidetään tärkeinä ja joskus ne voivat mennä henkilökohtaisten tavoitteiden edelle, mikäli ne eroavat radikaalisesti toisistaan. Olisikin tärkeää, että joukkueen tavoitteet täydentäisivät henkilökohtaisia tavoitteita ja toisin päin. Joukkueen yhteiset tavoitteet vaativat kaikilta jäseniltä sitoutumista, koska ne vaativat kaikkien joukkueen jäsenten panoksen. Myös realistisuus yhteisissä tavoitteissa pistää pelaajat yrittämään enemmän ilman, että niitä koettaisiin rasitteena. Joukkueen yhteinen tavoite voi henkilökohtaisen tavoitteen tavoin olla yksi iso päämäärä tai monesta pienestä osasta koostuva kokonaisuus, esimerkiksi jokainen yksittäinen sarjapeli on oma yksittäinen tavoite ja niistä koostuu isompi, koko kauden kestävä tavoite. (Laaksonen ym. 2015.)

Työyhteisön jäsenten henkilökohtaiset tavoitteet asetetaan sellaisiksi, että niillä on kehittävä vaikutus työntekoon. Tavoitteilla on virkistävä vaikutus, koska työntekijällä on jokin maali ja päämäärä saavutettavana. Lisäksi henkilökohtaiset tavoitteet ohjaavat työn suunnan. Tiimin yhteisillä tavoitteilla on positiivinen vaikutus, johon urheilijoiden tavoin jokainen jäsen kantaa oman kortensa. Esimerkiksi yhteiset myyntitavoitteet lisäävät positiivista kilpailuhenkeä ja lisää innostusta omaan henkilökohtaiseen työpanokseen. Yhteinen tavoite kohottaa yhteishenkeä ja muiden onnistumisista ammennetaan positiivista energiaa, jolla voi olla kauas kantoinen vaikutus tulevaisuuden työtehtävissä. Henkilökohtaisten ja yhteisten tavoitteiden realistisuus vaikuttaa motivaatioon ja haluun työskennellä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Aarikka ym. 2015.)

5.6 Ongelmatilanteet ratkaistaan keskenään pelikentän sisällä

Pelaajien väliset ristiriidat pyritään selvittämään osapuolten kesken, ilman valmentajan tai muun ulkopuolisen tahon puuttumista asiaan. Mikäli tilanne vaatii muita osapuolia, esimerkiksi pelaajien välinen tappelu harjoituksissa, on valmentaja tultava puolueettomana osapuolena selvittämään tilannetta. Yleensä sanalliset ristiriidat pelitilanteista on saatu osapuolten välillä selvitettyä, ja riidat ovat jääneen kentälle, eikä niitä muistella sen ulko-

puolella, vaan ne jäävät kentän rajojen sisälle. Useita vuosia yhdessä pelanneen joukkueen jäsenet osaavat helpommin ratkoa keskinäiset riidat kuin joukkue, joka on koostumukseltaan suhteellisen uusi. Syynä tähän on yhteisistä pelivuosista kertyneet suhteet ja toimintatavat joukkueetovereiden välillä. Mikäli joukkue yhdessä äänestää jostakin asiasta, tasapisteissä kapteenin ääntä pidetään ratkaisevana. Hyvä joukkuehenki edesauttaa ristiriitojen nopeaa ratkaisemista. (Laaksonen ym. 2015.)

Kohdatut ja koetut ristiriidat on pääsääntöisesti saatu selvitettyä työyhteisöissä osapuolten välisellä keskustelulla. Tapauksissa, joissa on ollut kaksi nuorta ja kokematon työntekijä, on esimies tai vanhempi työntekijä tullut kolmanneksi osapuoleksi selvittämään asiaa. Ristiriitoja on koettu myös esimiehen ja työntekijän välillä, jotka on saatu sovittua keskustelemalla ilman draamaa. Näissä tilanteissa esimies on se, jonka sana merkitsee enemmän. (Aarikka ym. 2015.)

5.7 Raha ei takaa menestystä

Kysyttäessä, takaako raha automaattisesti joukkueelle pokaaleja ja menestystä urheilijoiden mielestä, mitä korkeammalla sarjatasolla joukkue pelaa, sitä suurempi merkitys rahalla on menestyksen edesauttamiseen. Rahalla joukkueeseen saadaan hankittua laadukkaita pelaajia niin ulko- kuin kotimaan markkinoilta, mikä antaa paremmat mahdollisuudet menestykseen. Mikäli seuralla on mahdollisuus palkata markkinointiosaamista omaavan henkilön tai toiminnanjohtajan, lisäksi se näkyvyyttä ja positiivista energiaa joukkueen ympärille. Markkinointi lisäksi katsojien määrää kotiotteluissa, medianäkyvyyttä sekä sponsoreita. Suoranaisesti rahaa ei koettu automaattisena tekijänä kohti menestystä, mutta sillä on edesauttava vaikutus. Alemmilla sarjatasoilla, joissa ei pelaaminen ole yhtä ammattimaista, rahalla ei ole yhtä suuri merkitys. Erinomaisella joukkuehengellä ja yhteisapelillä voidaan yhtä lailla voittaa pelejä ja voidaan korvata se, mitä rahalla ei saada ostettua. Vaikka rahalla saisi kuinka laadukkaita pelaajia, loppupeleissä joukkueurheilussa joukkueet voittavat yksilöiden sijaan. (Laaksonen ym. 2015.)

Mahdollisesta pelaamisesta saatavista rahallisista korvauksista sanottiin, että mitä ammattimaisemmalla tasolla pelataan, sitä enemmän korvausten määrällä on vaikutusta pelaajan motivoimisessa. Ammattuurheilussa kyse on kuitenkin päivittäisestä työstä. Alemmilla tasoilla pelaamisesta saatavat mahdolliset korvaukset velvoittavat pelaajia tekemään enemmän töitä seuran hyväksi, kuten harjoitusten pitämisen junioreille. Myös tällä hetkellä harrastuksellinen pelaaminen muuttuisi ammattimaisemmaksi korvausten myötä. Mitä korkeammalla sarjatasolla joukkue pelaa, sitä ammattimaisemmaksi toiminta ja rahan

merkitys muuttuu. Ammattiurheilijoille pelaaminen on ammatti siinä missä myyjän työ kaupassa, josta maksetaan palkkaa. (Laaksonen ym. 2015.)

Mitä suurempi budjetti, sitä parempia tuloksia yritys tekee. Osa työyhteisön jäsenistä oli tätä mieltä, kun taas osan mielestä kyseinen väittämä ei pidä paikkaansa. Isossa budjetissa on jousto- ja pelivaraa hankinnoissa, eikä kaikessa tarvitse säästää. Lisäksi pienen budjetin haittana on, että se ei anna varaa virheisiin, kun ei ole ylimääräistä rahaa kasassa. Pienemmän budjetin etuna pidetään, että liika ja ylimääräinen raha tuhlattaisiin tehostomiin tarkoituksiin. Sopivaksi asetetun budjetin käytössä joudutaan miettimään mihin raha käytetään. Kuitenkin, budjetti on asetettava realistiseksi ja mahdollisesti jopa ”liian” pieneksi, jottei ylimääräistä rahaa ole helposti käytettävissä. (Aarikka ym. 2015.)

5.8 Uuden jäsenen on oltava joukkuepelaaja

Pelillisten taitojen lisäksi joukkueen uusilta pelaajilta edellytetään joukkuepelaajan taitoja. Urheilujoukkueessa uusien pelaajien hankkiminen toteutetaan joko joukkueen tai pelaajan aloitteesta, sarjatasosta ja resursseista riippuen. Joukkueen tehdessä aloitteen, pelaajaa on ennalta jo tarkkailtu ja lopulta pyydetty harjoituksiin try-out –testijaksolle. Mikäli pelaajan taustat ovat ennalta riittävän hyvin tiedossa, voidaan sopimus tehdä suoraan ilman testijaksoa. Joissakin joukkueissa vaihdetaan ajatuksia vanhojen pelaajien kesken ajatuksia uudesta mahdollisesta hankinnasta. Uusia pelaajia hankittaessa valmennuksen on hyvin vaikea tietää ennalta, miten uusi pelaaja tulee toimeen muiden pelaajien kanssa, jos hän on täysin uusi tuttavuus koko joukkueelle. Alemmilla sarjatasoilla pelattaessa uuden pelaajan tulisi olla omalta kylältä tai lähialueelta olevia, ainakin osalle joukkueen pelaajille ennestään tuttuja, joka on tiimipelaaja myös kentän ulkopuolella. Urheilullisten taitojen lisäksi myös persoonallisuus vaikuttaa pelaajan sopeutumiseen joukkueen pelitapaan ja mentaliteettiin. Joistakin pelaajista saattaa liikkua negatiivisia tarinoita aiemmista seuroista, jotka voivat vaikuttaa pelaajan hankintaan. Pelaaja ei välttämättä ole joukkuehengen kannalta suotuisa, mutta pelillisesti todellinen vahvistus. Joukkueiden tulee ottaa huomioon, kumpi painaa enemmän vaakakupissa, persoonallisuus vai pelilliset taidot. (Laaksonen ym. 2015.)

Työyhteisöjen uusien työntekijöiden rekrytointia toteutetaan Internetin työpaikkailmoitusvujen avulla, kokeneempien työntekijöiden suosituksilla, oma-aloitteisella työpaikan kysymisellä työpaikalla sekä harjoitteluajan jatkamisella vakituisella työllä. Ammatillisten taitojen lisäksi myös persoonallisuus vaikuttaa siihen, minkälainen henkilö työpaikalle palkataan. Työyhteisössä pärjätäkseen, uuden jäsenen on oltava helposti lähestyttävä, sosiaaliset taidot omaava, ulospäin suuntautuva sekä rento, mutta jämäkästi työnsä tekevä. Var-

sinkin myyntityössä työyhteisön jäseneltä edellytetään avoimuutta ja kykyä keskustella asiakkaan kanssa. Uudelta työntekijän oletetaan myös häntä itseään kiinnostavan tutustua uusiin työtovereihinsa. Oma aktiivisuus vaikuttaa siihen, miten muut ottavat hänet vastaan. (Aarikka ym. 2015.)

5.9 Katsojat ja asiakkaat joukkueen toiminnassa mukana

Urheilujoukkueiden otteluissa katsojat ovat pelaajien mielestä tärkeä osa peliä. Kun pelaaja havaitsee, että ihmiset ovat tulleet katsomaan juuri oman joukkueen edesottamuksia, pistää se tsemppaamaan ja yrittämään parhaansa. Motivaatio pelaamiseen kasvaa niin pääsarja- kuin piiritasolla. Hyvät kannattajat ja tunnelma saavat pelaajista enemmän irti kuin tyhjät katsomot. Peli-ilon ja voitonvälän kasvaessa yksittäisissä pelaajissa, vaikuttaa se koko joukkueen pelaamiseen positiivisella tavalla. Pienimmillä paikkakunnilla urheilijat ovat olennainen osa katukuvaa ja heitä osataan arvostaa. (Laaksonen ym. 2015.)

Kaikki haastatellut työyhteisön jäsenet työskentelevät myyntialalla, jossa asiakkaat ovat elinehto yritysten toiminnan kannattavuudelle ja heidän merkitys omaan työhön on erittäin suuri. Ilman asiakkaita omalla työpanoksella ei ole mitään merkitystä, kun kauppvoja ei synny. Asiakkaan tulee saada se mitä hän on tullut ostamaan ja parhaassa tapauksessa vähän enemmänkin myyjän toiminnan ansioista. Mitä paremmin myyjä oman työnsä hoitaa asiakkaiden mielestä, sitä enemmän heiltä saa arvostusta ja he tulevat jatkossakin ostamaan kyseisen yrityksen palveluita. Tyytyväinen asiakas on paras markkinoija yritykselle. Asiakkaan persoonallisuus vaikuttaa omaan työpanokseen, kuitenkin hänen parasta ajatellen, vaikka kyseessä olisi kuinka hankala tapaus. (Aarikka ym. 2015.)

5.10 Joukkuehenkeä nostetaan pelikentän ulkopuolella

Urheilijat viettävät aikaa joukkueetovereiden kanssa myös pelikentän ulkopuolella. On pidetty yhteisiä kahvihetkiä, pelien katsomista televisiosta, ruokailuja, beach volleyn pelaamista porukassa ja käyty elokuvissa. Näiden lisäksi joukkueet ovat pitäneet yhteisiä saunailtoja, pikkujouluja sekä kauden päätösmatkoja, sarjatasosta riippumatta. Joukkueurheilijoiden mielestä nämä yhteiset tapahtumat ovat erittäin tärkeitä joukkuehengen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Tapahtumilla poistetaan estoja ja ennakkoluuloja, jotta joukkueen jäsenet tulisivat toisilleen tutuiksi ja luottamuksen tunne kasvaisi. On tärkeää viettää aikaa joukkueen jäsenten kanssa myös urheilun ulkopuolella, jolloin pelikavereista oppii tuntemaan uusia asioita. Joukkuehengestä kertoo paljon se, jos joukkueen jäsenet viihtyvät toistensa seurassa myös pelikentän ulkopuolella. Tuominen mainitsi, että ”joukkue on kuin työyhteisö, jonka ilmapiiri vaikuttaa työn lopputulokseen”. (Laaksonen ym. 2015.)

Urheilujoukkueiden tavoin työyhteisöporukoilla on yhteistoimintaa työpaikan ulkopuolellakin. Tällaisia tapahtumia ovat pikkujoulut, saunaillat, illanistujaiset ja virkistysillat sekä yhteiset keilausillat. Työyhteisöiden ilmapiiriin ja joukkuehenkeen nämä yhteiset hetket ovat vaikuttaneet positiivisesti. On tutustuttu työkavereihin paremmin, kun työn alkuvaiheessa ei tunnettu ketään ja kommunikointi oli kankeaa. Työyhteisöissä on myös ilman tällaisia tapahtumia hyvä ilmapiiri, mutta niiden avulla on tarkoitus kohottaa yhteishenkeä työpaikoilla. Urheilujoukkueen tavoin työyhteisöstä ja tiimihengestä kertoo paljon se, jos työntekijät viihtyvät toistensa seurassa myös vapaa-ajalla. (Aarikka ym. 2015.)

6 Johtopäätökset ja prosessin yhteenveto

Ovatko joukkuepelaamisen onnistumisen edellytykset samoja urheilussa ja työelämässä? Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen yhteenveto ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Lisäksi opinnäytetyön tekijä pohtii opinnäytetyöprosessin kulkua aloittamishetkestä työn palauttamiseen.

6.1 Yhteispelin tekijät ja merkitys joukkueissa

Joukkueurheilijoiden ja työyhteisössä työskentelevien kokemukset ja näkemykset joukkuepelin toimivuuteen vaikuttavista tekijöistä olivat melko samanlaisia. Tiimin sisäisistä tekijöistä valmentajalta ja esimieheltä edellytetään kykyä antaa palautetta ja motivoida kohti parempaa. Haastateltavien, Ahosen ja Lohtaja-Ahosen (2014, 13.) sekä Jalosen ja Lammen (2012, 156–157.) mielestä, työnteko tai pelaaminen voi onnistu ilman minkäänlaista palautetta, eikä ilman sitä ihminen pysty kehittämään omaa toimintaa tai tiedä, onko hän tehnyt jonkin asian oikein tai väärin. Palautteen perusteella sen saaja havaitsee omat heikkoudet sekä vahvuudet ja osaa niiden avulla tehdä oikeita päätöksiä.

Esimieheltä ja valmentajalta edellytetään kykyä motivoida pelaajiaan ja kannustaa heitä parempiin suoriin. Huonona päivänä tai pelaajan itseluottamuksen ollessa nollassa esimiehen tulee nostaa alaisensa ylös pohjalta ja tsemptaa kohti valoisampaa tulevaisuutta. Aaltonen, Pajunen ja Tuominen (2005, 40–41.) kirjoittavat valmentavan johtamisen olevan kyse motivaatiosta. Motivaatiotason ollessa nolla, paraskaan työntekijä tai pelaaja ei saa tehtyä tulosta. Esimiehillä ja valmentajilla on oltava motivaatio johtaa joukkuettaan ja pelaajilla on oltava motivaatiota tehdä sitä työtä tai pelata sitä lajiaan mitä osaavat.

Hyvät tiimikaverit ja ilmapiiri joukkueen sisällä lisäävät viihtymistä työyhteisössä ja urheilujoukkueessa. Laatu on parempaa hyvin toimeen tulevassa ja yhteistyöhenkisessä joukkueessa. Oma osaamistaan on kehitetty pelillisiä ja ammatillisia taitoja harjoittelemalla, jotta yksilönä tulisi paremmaksi ja voidaan omalta osalta tehdä parhaansa tiimin hyväksi. Avoimessa tiimissä myös kommunikointi on helpompaa kuin pidättyväisen ilmapiirin joukkueessa. Sisäinen viestintä ja kommunikointi kuuluvat olennaisesti joukkueen toimintaan niin työelämässä kuin urheilussa. Kommunikoinnilla pidetään yllä tiimihenkeä ja hyvää työilmapiiriä, jossa autetaan ja neuvotaan hädässä olevia kanssapelaajia. Kommunikointi ja keskusteluyhteys jäsenten välillä luovat yhtenäisyyttä ja saa jokaisen tuntemaan kuuluvansa omaan tiimiinsä.

Joukkueen jäsenillä on sekä urheilussa, että työyhteisöissä omia henkilökohtaisia - sekä joukkueena yhdessä asetettuja tavoitteita. Henkilökohtaiset tavoitteet asetetaan omaa toimintaa kehittäviksi ja realistisiksi. Niiden eteen on mielekästä ponnistella, kun on tavoitettavissa oleva maali. Tiimin yhteisiin tavoitteisiin jokaisen tiimiin kuuluvaan jäsenen on sitouduttava ja kannettava kortensa kekoon. Koripalloilija Jukka Matinen on todennut, että omistautuminen joukkueen yhteiseen tavoitteeseen olevan yksi menestystekijöistä. Kaikissa menestyvissä joukkueissa Matisen mukaan pelaajilla on mielessään ainoastaan joukkueen etu ilman, että on pelattu yksilökeskeisesti omaa parasta ajatellen. Yhteisesti tavoiteltava asia lisää halua panostaa omaan suoritukseen, jottei homma jäisi kiinni omasta tekemisestä. Realistisuus kuuluu myös joukkueen tavoitteisiin, jottei niitä pidetä taakkoina, vaan mahdollisuutena. (Rajaheitto, 2015.)

Harrastuksellisemmassa joukkueurheilussa rahan merkitys motivaatiotekijänä on pienempi, kuin ammatillisemmassa urheilutoiminnassa tai työelämässä. Työstä saatava palkka kuuluu työelämää ja korkeimpien sarjatasojen urheilijat ovat joko ammattilaisia tai puoliammattilaisia, josta kuuluu saada tiettyjä korvauksia. Tekemisen mielekkyys ja tiimihenki nousevat esille joukkueurheilussa, josta ei makseta korvauksia. Vertailtaessa Maslowin tarvehierarkiaan, joukkueurheilijat toimivat joukkueensa eteen, kun taas työelämässä pyritään Maslowin tarvehierarkiaan nojautuen tyydyttämään useita tarvetasoja, aloittaen omien tarpeiden saavuttamisesta. Joukkueurheilussa oma etu on asetettava toiselle sijalle.

Joukkueurheilussa ja työelämässä koetut tiimit sisäiset ristiriidat ovat yleensä olleet sanallisia erimielisyyksiä, jotka on saatu selvitettyä osapuolten välisellä keskustelulla. Rajuimmissa yhteenotoissa on ollut valmentaja tai esimies puolueettomana osapuolena selvittämässä tilannetta. Mitä nopeammin ristiriidat on selvitetty, sitä nopeammin työpaikalla ja urheilussa voidaan jatkaa töitä normaalisti ja harjoituskentällä voidaan keskittyä seuraavaan tilanteeseen.

Sanotaan, että rahalla saa ja hevosella pääsee. Rahalla ja isolla budjetilla voidaan edesauttaa menestysmahdollisuuksia, mutta automaattisesti sillä ei voi ostaa menestystä urheilussa tai työelämässä. Vaikka rahalla saa hyviä yksilöitä urheilujoukkueeseen, joukkuepeleissä voittavat ainoastaan joukkueet, eivät yksilöt. Työelämässä isoa budjettia pidetään mahdollisuutena ja pelivarana, mutta pienen budjetin etuna pidetään liian rahan olemattomuutta, joten budjetti on käytettävä tarkasti vailla turhuuksia. Mitä ammattimaisemmaksi urheilu muuttuu ja sarjataso nousee, sitä suurempi merkitys haastateltavien urheilijoiden mielestä rahalla on. Alemmilla sarjatasoilla puuttuva raha voidaan korvata erinomaisella joukkuehengellä, jota ei rahalla voi ostaa.

Ammatillisten ja pelillisten taitojen lisäksi uusi joukkueen jäsen tarvitsee sosiaalisia tiimi-pelaajan ominaisuuksia, jotta hänen on helpompi liittyä joukkoon mukaan. Persoonallisuus vaikuttaa uuden jäsenen sopeutumista uuteen joukkueeseen ja sen toimintatapoihin. Uuden jäsenen oma aktiivisuus ja asenne vaikuttavat siihen, miten muut ottavat hänet vastaan. Myyntityössä ja joukkueurheilussa keskusteleminen ja kommunikointi kuuluvat elinehtoihin, joita ei voi olla liikaa. Jalosen ja Lammen (2012, 73–74.) mukaan, ero joukkueurheilun ja työelämän rekrytoinnissa on urheilupuolen lyhyemmät työsuhteet ja määräaika- set sopimukset. Rekrytointi saattaa joukkueurheilussa olla helpompaa työelämään verrattuna, koska haluttua henkilöä voidaan tarkkailla ennen sopimuksen tekemistä.

Asiakkaat ovat olennainen osa urheilutapahtumaa ja työntekoa. Joukkueurheilussa pelaajien motivaatio kasvaa suhteessa ottelun katsojamääriin. Uskolliset kannattajat luovat tunnelmaa otteluissa ja saavat pelaajat yrittämään enemmän voiton eteen. Työpaikalla myyntityöntekijän on tyydytettävä asiakkaan tarpeet ja mahdollisesti jopa ylittämään ne. Uskolliset asiakkaat ovat tärkeitä myös työelämässä, sillä ilman asiakkaita työskenteleminen tuntuu turhalta, niin kuin jalkapallon pelaaminen tyhjiille katsomoille.

Joukkuehenki kuuluu olennaisena työyhteisön jo urheilujoukkueen yhteispelin sujuvuuteen. Jäsenten on tultava toimeen peli- tai työkentän sisällä, vaikka sen ulkopuolella ei oltaisi kavereita keskenään. Alasarjojen joukkueurheilijoiden mukaan hyvällä joukkuehengellä varustettu joukkue pystyy voittamaan pelejä, vaikka pelilliset taidot olisivat vastustajaa heikommat. Kopakkalan (2005, 205.) mukaan ainakaan jääkiekkjoukkue ei voi voittaa ainoastaan sillä, että pelaajilla on hauskaa keskenään. Hyvä joukkuehenki ei takaa suoraan pokaaleja ja voittoja, mutta sillä korjataan pelillisiä puutteita. Tiimin joukkuehenkeä pyritään kohottamaan yhteisillä tapahtumilla urheilun ja työelämän puolella. Vaikka Jari Litmanen kertoikin, ettei Hollannissa pidetty joukkueen saunailtoja, kuuluvat ne suomalaisen joukkuekulttuuriin tapahtumana, jolla on positiivinen vaikutus joukkueen yhteishenkeen. (Urheilulehti, 2014.)

Tiivistettynä urheilujoukkueen ja työyhteisön yhteispeli ja avaimet menestykseen ovat hyvin lähellä toisiaan. Menestyksekkääseen yhteispeliin liittyviä tekijöitä tulee sekä joukkueen sisältä, että ulkopuolelta. Tiimin sisäisten tekijöiden vaikutus oli melko samalla tasolla, mutta ulkoisista tekijöistä rahan merkityksellä on eroja. Mitä ammattimaisemmaksi urheilu muuttuu, sitä suuremmaksi muuttuu rahan painoarvo. Raha ei takaa menestystä, mutta sillä on auttava vaikutus.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Määrällisissä ja laadullisissa tutkimusmenetelmissä on vastakkainasettelua tutkimuksen ja aineiston luotettavuudesta. Laadullisen tutkimuksia ja niissä käytettyjä menetelmiä on kritisoitu niiden luotettavuuden arvioinnin epäselvyydestä varsinkin, kun kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analysointi ja luotettavuuden arviointi ovat merkitykseltään lähempänä toisiaan kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija pystyy liikkumaan vapaammin aineiston analysoinnin ja tehtyjen tulkintojen sekä kirjoitetun tekstin välissä. Tehtyjen ratkaisujen pohtiminen ja analyysin kattavuuden selvittäminen kuuluvat olennaisesti kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, koska usein tutkijan apuna ovat vain omat ja muiden tutkijoiden ennakko-olettamukset sekä teoreettinen oppineisuus. (Eskola & Suoranta 2008, 208.)

Itse tutkimusprosessin luotettavuus perustuu koko laadullisen tutkimuksen arviointiin. Eskolan ja Suorannan (2008, 210–211.) mukaan, ”kvalitatiivista tutkimusta lukee yleensä aina sillä mielellä että löytyyköhän siitä jotain sellaista – kutsutaan sitä sitten totuudeksi tai ei – jonka voisi itsekin allekirjoittaa”. Joillekin tutkimuksen lukijoille voi tekstistä tulla mieleen todellisuuden tunne ja joillekin toisille kysymys siitä, onko jokin asia niin kuin tutkija raportissaan toteaa. Laadullisessa tutkimuksessa itse tutkija on yksi luotettavuuden kriteereistä, koska tutkimukset sisältävät runsaasti tutkijan omaa henkilökohtaista pohdintaa.

Joukkuepelin tutkiminen suoritettiin haastattelututkimuksena, joten haastatteluista saadun luotettavuutta on arvioinnin kohteena. Hyvällä haastattelurungolla voidaan etukäteen tavoitella laadukasta tutkimusta. Teemahaastattelulla toteutettu aineistonkeruu ei ole pelkästään pääteemojen esittämistä, vaan haastattelijan tulee myös pohtia lisäkysymyksiä, joilla teemoja syvennetään. Mitä nopeammin haastattelujen litterointi saadaan aloitettua, sitä laadukkaampia tuloksia saadaan aikaan, koska haastattelut ovat tuoreena tutkijan mielessä. Hirsjärven ja Hurmeen (2004, 128–129, 184–185) mukaan, ”haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta”. Aineiston hankintamenetelmänä käytetty teemahaastattelu on tutkimusmenetelmänä pehmeä, jolla kuvataan todellisuuden moni-ilmeisyyttä. Haastattelun luotettavuutta arvioidessa on pohdittava tutkimuksen eri vaiheissa tapahtuvien seikkojen vaikutusta koko tutkimusprosessin luotettavuuteen. Haastattelun reliabeliudella tarkoitetaan samojen haastatteluvastausten saamista samalta kohdehenkilöltä. Teemahaastattelu on tilanteena ainutkertainen, joten saman henkilön haastattelu uudelleen muuttaa tilanteen keinotekoiseksi.

6.2.1 Reliabiliteetti

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen mittauksen tarkkuutta ja luotettavuutta, kuinka yhdenmukaisesti mittaus on toteutettu ja miten tarkasti se on toiminut. Saadaanko samoja tuloksia jos samoja henkilöitä mitattaisiin uudelleen samaa tutkimusta varten? ”Reliabiliteetti koostuu kahdesta osasta, yhtenäisyydestä ja pysyvyydestä tai vakaudesta”. Ilman mittarin vakautta satunnaisvirheiden määrät kasvavat. Satunnaisvirheet ovat virheitä, joihin tutkija ei pysty vaikuttamaan ja niitä esiintyy jokaisessa tutkimuksessa. Mittarin pysyvyydellä arvioidaan uusittavia toistomittauksia ja yhtenäisyys on mittarin sisäinen johdonmukaisuus. (Lindblom-Ylänne ym. 2011, 130–131.)

”Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetilla tarkoitetaan aineiston käsittelyn ja aineiston luotettavuutta”. Tutkimuksen reliabiliteetin kannalta tutkimusaineisto tulee muokata sellaiseksi, että se on tutkimuksen arvostelijoiden saatavilla. Tutkimusraporttia kirjoittaessa tutkijan pitää ottaa huomioon kvalitatiiviseen tutkimukseen liittyvät kriteerit reliabiliteetin suhteen: analyysin arvioitavuus ja uskottavuus. Arvioitavuudella tarkoitetaan annettua mahdollisuutta seurata tutkijan päättelyä sekä mahdollisuutta kritisoida sitä. Uskottavuudella pohditaan, onko tutkimusraportista havaittavissa tutkijan kuvaama tapa päätyä tiettyihin loppupäätöksiin. (Metodix, 2015.)

Reliabiliteetti tarkoittaa mittauksella saatujen tulosten toistettavuutta eli ei-sattumanvaraisuutta. Esimerkiksi eilen on mitattu yhden koululuokan pituudet ja seuraava päivänä mitataan uudet pituudet samoilta henkilöiltä. Mikäli pituudet ovat samat jokaisen henkilön osalta, mittaus on reliaabeli. Jos mittauksissa olisi jokaisen henkilön osalla ollut eriäviä pituuksia, mittaus olisi satunnainen. Laadullisissa tutkimuksissa reliabiliteetilla viitataan tutkimusten toistettavuuteen samojen henkilöitä tutkittaessa uudelleen. ”Korkea reliabiliteetti on luonnollisesti tavoitteena, sillä emmehän halua tulostemme olevan sattumanvaraisia”. Tutkimuksissa tapahtuvia satunnaisvirheitä voi tulla erinäisistä syistä. Haastatteluissa vastaaja voi ymmärtää kysymyksen väärin tai haastattelija saattaa kirjata vastauksen väärin. Vaikka tutkimuksen tavoitteena on saada mahdollisimman reliaabeli aineiston kerääminen ja analysointi, ei puutteellinen reliabiliteetti tuhoa tutkimusta. Tutkijan on pystyttävä arvioimaan tutkimuksessa käytettyjen mittareiden mahdollisuutta ei-sattumanvaraisuuteen. Kvalitatiivisessa ja tapaustutkimuksessa reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimusta analyysin toistettavuudessa, jolloin tutkijan on aineistoa käsitellessään huomioitava niiden luokittelu- ja tulkintasääntöjä. (Uusitalo 2001, 84.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tuloksien pysyvyyttä, eli saadaanko samat tulokset, mikäli sama tutkimus tehtäisiin uudelleen. Tutkimuksessa käytetyn mittarin reliabili-

teetti saattaa olla korkea, eli mittarilla saadaan samoja tuloksia tutkimuksesta toiseen, vaikka käytetty mittari olisi väärä. Esimerkiksi väärin kohdistetulle aseella ammutaan napakymppin viereen jatkuva osumasarja. Reliabiliteetin osatekijät ovat stabiliteetti ja konsistenssi. Stabiliteetilla mitataan mittarin pysyvyyttä aikaan suhteutettuna ja sitä voidaan nostaa suorittamalla peräkkäisiä mittauksia. Konsistenssi tarkoittaa yhtenäisyyttä eli mittarin osatekijöiden saman ilmiön mittaamista. Konsistenssin mittarina on Cronbachin alfakeroi, joka liittyy väittämien korrelaatioon. Tällä tarkoitetaan ”saman ilmiön (muuttuja) mittaamista kahdella mittarilla, jolloin mittaustulosten pitäisi olla samat”. (Kananen 2011, 119–120.)

Joukkuepelin menestyksellisuuden tutkimisessa reliabiliteetti on melko korkea, koska samojen henkilöiden haastattelu uudelleen ei välttämättä toisi uutta tietoa, koska haastattelusta saadut aineistot olivat haastatteluiden omia näkemyksiä ja kokemuksia. Lisäksi reliabiliteetin mittaaminen kvalitatiivisissa tutkimuksissa voidaan toteuttaa saturaatiopisteen avulla eli onko tutkija saanut tarpeeksi aineistoa tutkimusongelmien ratkaisemiseksi. Haastatteluja tehtiin yhteensä 10, joista viisi oli joukkueurheilijoita ja viisi työyhteisön jäseniä. Kahden urheilijan haastattelu toteutettiin sähköpostitse pitkien välimatkojen takia. Tutkija kokee tässä opinnäytetyössä, että saturaatiopiste saavutettiin edellä mainituilla haastattelumäärillä, eivätkä uudet haastattelut olisi tuonut merkittävää lisätietoa tutkimukselle.

6.2.2 Validiteetti

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tai mittarin onnistumista tutkittavan ilmiön kuvaamiseen, eli onko tutkittu juuri sitä mitä on pitänyt. Validiteetti voidaan vielä pilkkoa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti on tutkimuksen sisäinen logiikka sekä johdonmukaisuus ja ulkoisella validiteetilla viitataan tutkimuksen tuloksiin ja niiden siirtämistä yhdestä tutkimuksesta toiseen. Validiteetti on yleisempiä tutkimuksen laatua kuvastava termi, jolla arvioidaan tuotetun tiedon pätevyyttä, tutkimus on sopiva tutkittavan ilmiön kuvaajaksi sekä tutkimuksen ajatus tutkijan tutkittavien ajatusten välisestä suhteesta. (Lindblom-Yläne ym. 2011, 129–131.)

Laadullisen tutkimuksen validiteettikysymys kulkee koko tutkimuksen ajan mukana alusta loppuun, ja joka on teoreettinen ja monivaiheinen, johon liittyvät kohderyhmän paikantaminen sekä tutkijan määrittelemä tutkimusasetelma. Tutkijan tulee osoittaa, ”että juuri tätä tutkimusasetelmaa käyttämällä ja juuri tätä kohderyhmää tutkimalla voidaan vastata tutkimuksen kysymyksenasetteluun”. Validiteettiin vaikuttaa myös tulkinta tutkimuksen paikkaansa pitävyydestä eli tutkijan esittämän tulkinnan pätevyys koko tutkimusaineistossa ja

– ympäristössä. Tutkijan on itse pyrittävä arvioimaan omia tulkintojaan ja niiden yleistettävyyttä todellisuudessa. (Metodix, 2015.)

”Validiteetilla tarkoitetaan mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Kun teoreettinen ja operationaalinen määritelmä ovat yhtäpitävät, on validiteetti täydellinen”. Validiteettia arvioidessa saatuja mittaustuloksia verrataan tutkittavan ilmiön todelliseen tietoon, mutta ongelmana tässä on yleensä todellisen tiedon puuttuminen. (Uusitalo 2001, 84–85.)

Tässä opinnäytetyössä validiteetti on hyvin validi, sillä tutkimuksessa on tutkittu juuri sitä ilmiötä mitä pitikin, eli joukkuepelin merkitystä urheilussa ja työelämässä sekä niihin liittyviä sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä kohti menestystä. Haastateltavaksi kohderyhmäksi valikoituivat joukkueurheilijat eri sarjatasoilta sekä työntekijät, jotka työskentelevät työyhteisössä. Kyseisillä henkilöillä on kokemusta tiimpelaamisesta, joten he soveltuivat parhaiten joukkuepelin merkityksen selvittämiseen.

6.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli pohtia joukkuepelaamisen merkitystä urheilussa ja työelämässä. Opinnäytetyön aihe syntyi tekijän omasta aloitteesta ilman toimeksiantajaa. Joukkueurheilusta jalkapallo kuuluu tekijän harrastuksiin, joten tiimpelaaminen on tullut tutuksi. Lisäksi tämän päivän työelämässä on yleistä työskennellä ryhmissä ja tiimeissä toisten ihmisten kanssa, joka vaatii joukkuepelaamisen taitoja. Ammattikorkeakoulu opinnoissa on tehty useita projekteja työryhmissä, joilla opiskelijoita valmennetaan tulevaa työuraa varten.

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin vuonna 2015 tammikuussa viikolla 2 aiheanalyysin palauttamisella ja työn suunnittelulla, miten opinnäytetyötä lähdetään työstämään tästä eteenpäin. Haastatteluiden teema-alueiden suunnittelu aloitettiin niin ikään viikolla 2 ja teemat olivat lopullisesti selvillä kaksi viikkoa myöhemmin. Teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen aloitettiin samaan aikaan haastatteluteemojen pohdintojen kanssa. Teoria-tietoa joukkuepelaamisesta sekä työyhteisötaidoista löytyi runsaasti niin urheiluvaikuttajilta kuin työelämästä, joten teoreettisen viitekehyksen kirjoittamisessa ei ollut hankaluuksia lähdepuutteen takia.

Haastattelut aloitettiin viikolla 7 ja viimeiset haastattelut saatiin suoritettua viikolla 12. Kaikki haastattelut suoritettiin ennalta suunnitellun aikataulun mukaisesti ilman viivästyksiä. Haastatteluiden teema-alueet valikoituivat opinnäytetyön tekijän omista valinnoista ja

teemoista, joita hän itse pitää tärkeänä joukkuepelin onnistumiseksi kohti menestystä. Haastatteluja oli yhteensä 10, joista joukkueurheilijoita oli viisi ja työyhteisöjen jäseniä viisi. Kahdelle joukkueurheilijalle lähetettiin kysymykset sähköpostitse pitkien välimatkojen takia.

Opinnäytetyön aihe toi tekijälle syvennystä aiheeseen ja tiimipelaamisen merkityksen pohdimista työelämässä. Opinnäytetyön tekeminen alkaa kiinnostavan aiheen löytämisestä, ja tämä oli juuri sellainen. Haastateltavat olivat itselleni entuudestaan tuttuja, joten haastattelujen sopiminen ei ollut haasteellista, vaan haastateltavat henkilöt lähtivät tähän opinnäytetyöprojektiin innolla mukaan. Haastatteluista saatu tieto ja teorian yhteneväisyyksiä löytyi, joilla saatiin vastauksia tutkimusongelmaan joukkuepelaamisen yhtäläisyyksistä urheilussa ja työelämässä.

Loppuyhteenvetona voi sanoa alkuun jännittävän opinnäytetyöprosessin olleen opettava ja mielenkiintoinen projekti. Koko prosessin aikana ei tullut sellaisia hetkiä, joissa olisi mennyt sormi suuhun, vaan aina oli käsitys siitä, mitä pitää missäkin vaiheessa tehdä. Joukkuepelaaminen ei synny itsestään, vaan siinä on jatkuvaa kehitettävää.

Lähteet

Aaltonen, T. & Pajunen, H. & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä. Talentum. Helsinki.

Aarikka, J. 18.3.2015. Myyjä. Alko. Haastattelu. Porvoo.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Human Interest. Helsinki.

Alaja, P. 2000. Arpapelä? Suomen Urheilumuseosäätiö. Helsinki.

Banssi 2015. Blogi. Mikä meitä motivoi? Luettavissa: <http://banssi.fi/blogi/mika-meita-motivoi/>. Luettu:20.5.2015.

Dunham, E. & Griffith B. 2015. Working in teams. SAGE. Thousand Oaks.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Fagerström, R. 2011. Menestyjän käsikirja. Six Dots. Ylöjärvi.

Furman, B. & Rubanovitsch, M. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Johtajatiimi. Helsinki.

Grünbaum L. & Ristikangas M-R. 2014. Valmentava esimies. Talentum. Helsinki.

Haaga-Helia 2015. MyNet. Opiskelu. Opinnäytetyö, AMK. Ohjeet raportointiin ja menetelmiin. Raportointi ja opinnäytetyö Haaga-Heliassa. Luettavissa: https://mynet.haaga-helia.fi/fi/opiskelu/opinnaytetyo-amk/raportointiohjeet/raportointiohjeet/Raportointi_ja_opinnaytetyo_Haaga_Heliassa.pdf. Luettu:4.4.2015.

Hakala, J. 2004. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Gaudeamus. Helsinki.

Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Talentum. Helsinki.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.

Heinonen, S. & Klinberg, R. & Pentti, P. 2011. Kaikkien aivot käyttöön. WSOYpro. Helsinki.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. Yliopistopaino. Helsinki
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.
- Hornborg, A. 18.3.2015. Myyjä. Stadium. Haastattelu. Porvoo.
- Huippu-urheilija 2015. Urataidot. Itsensä johtaminen. Luettavissa: http://www.huippu-urheilija.fi/urataidot/itsensa_johtaminen/. Luettu:20.1.2015.
- Hulkko, P. & Kinkki, S. & Mäkinen, I. 2001. Yritystoiminta. WSOY. Porvoo.
- Huotari, M-I. & Hurme, P. Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. WSOY. Porvoo.
- Hämäläinen, P. 2001. Jaksamisesta innostumiseen työssä ja elämässä. Tammi. Helsinki.
- Hämäläinen, P. 1996. Voittaja vai häviö – päätä itse! Tammi. Helsinki
- Iltasanomat 2014. Urheilu. Jääkiekko. Sm-Liiga. Tässä ovat Sm-liigan joukkueiden pelaajabudjetit – HIFK yllättää jälleen. Luettavissa: <http://www.iltasanomat.fi/sm-liiga/art-1288735369480.html>. Luettu:30.3.2015
- Internetix 2015. Oppimateriaalit. Lukiokurssit. PS4 – Motivaatio, tunteet ja älykäs toiminta. 3. Motivaation, emootioiden, älykkyyden perusteoria ja tutkimus. Maslowin tarvehierarkia. Luettavissa: http://opinnot.internetix.fi/fi/muikku2materiaalit/lukio/ps/ps4/03_motivaation_emootioiden/04_3.4_maslowin_tarvehierarkia?C:D=hNqJ.gZ5z&m:selres=hNqJ.gZ5z. Luettu:20.5.2015.
- Jalonen, J. & Lampi, I. 2012. Menestyksen pelikirja. Docendo. Jyväskylä.
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2001. Menestyvä yritys. Edita. Helsinki.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOYpro. Helsinki.
- Kallasvuo, A. & Romppanen, B. 2011. Johtajuuden rakentuminen. Kansanvalistusseura. Helsinki.

- Kananen, J. 2011. Kvantti. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana. WSOY. Helsinki.
- Kopakkala, A. 2005. Porukka, jengi, tiimi. Edita. Helsinki.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Lehtonen, J. 1993. Neuvotellen tulokseen. Weilin+Göös. Helsinki
- Kumpula, A. 12.3.2015. Myyntiassistentti. Kariplast. Porvoo.
- Kymppipaikka 2014. Veikkausliiga. HJK:lla ylivoimainen budjetti. Luettavissa: <http://kymppipaikka.fi/Veikkausliiga/HJK-lla-ylivoimainen-budjetti>. Luettu:6.2.2015.
- Laaksonen, J. 6.3.2015. Jalkapalloilija. Seinäjoen Jalkapallokerho. Sähköposti.
- Larsen, R-P. 2003. Teamutveckling. Studentlitteratur. Lund.
- Lampikoski, T. & Miettinen, P. 1999. Voitto, taito ja tahto. Otava. Helsinki.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum. Helsinki.
- Lindblom - Yläne, S. & Paavilainen, E. & Pehkonen, L. & Ronkainen, S. 2011. Tutkimuksen voimasanat. WSOYpro. Helsinki.
- Margerison, C. & McCann, D. 1996. Team management. Management Books 2000. Oxford.
- Maija Haaranen 2014. Maija the teacher. Itsensä johtaminen. Luettavissa: <http://www.maijahaaranen.com/itsensa-johtaminen>. Luettu:20.1.2015.
- Metodix 2015. Menetelmät. Tutkimusprosessi. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. 10. Tutkimuksen luotettavuus. 10.2.1 Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti. Luettavissa: http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/10_tutkimuksen_luotettavuus/10_2_1laadullisen_tutkimuksen_reliabiliteet ti?tree:D=167622;167960&tree:selres=167972&hrpDelimChar=;&parentCount=3&type=7 . Luettu:26.2.2015.

Metodix 2015. Menetelmät. Tutkimusprosessi. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta.

10. Tutkimuksen luotettavuus. 10.2.2 Laadullisen tutkimuksen validiteetti. Luettavissa: http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/10_tutkimuksen_luotettavuus/10_2_2laadullisen_tutkimuksen_validiteetti?tree:D=167622;167960&tree:selres=167973&hrpDelimChar=;&parentCount=3&type=7. Luettu:26.2.2015.

Miettinen, P. 1992. Valmentaminen ja johtaminen. Valmennuskolmio Oy. Lahti.

Miettinen, P. 1995. Yhteistyöllä huipulle. VK-kustannus Oy. Lahti.

Moisala, A. 15.11.2014. Yliopettaja. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luento. Porvoo.

Montonen, N. 25.2.2015. Myyjä. Hong Kong. Haastattelu. Porvoo.

Mula, C. 20.2.2015. Jalkapalloilija. Haminan Pallo-Kissat. Haastattelu. Hamina.

Mula, M. 15.2.2014. Automyyjä. Etelä-Kymen Auto Oy. Haastattelu. Hamina.

Mula, M. 15.2.2014. Jalkapalloilija. Haminan Pallo-Kissat. Haastattelu. Hamina.

Nukarinen, J. 19.2.2015. Jääkiekkoilija. Porvoon Hunters. Haastattelu. Porvoo.

Otanta 2015. Palvelumme. Menetelmät. Luettavissa: <http://www.otanta.com/menetelmat/>. Luettu:17.4.2015.

Perkka-Jortikka, K. 1998. Reilu peli työelämässä. Edita. Helsinki.

Rajaheitto 2015. Koripallo. ”Kaikissa menestyvissä joukkueissa pelaajilla on ollut yksi yhteinen tavoite”. Luettavissa: <http://rajaheitto.fi/2015/kaikissa-menestyneissa-joukkueissa-pelaajilla-on-ollut-yhteinen-tavoite/>. Luettu:16.4.2015

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Edita. Helsinki.

Salminen, J. 2013. Onnistu tiimityössä. J-Impact. Helsinki.

Spiik, K-M. 1999. Tiimityöstä voimaa. WSOY. Porvoo.

Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. WSOY. Helsinki.

Spym 2012. Blogi. 12. Sisäinen viestintä = TÄRKEÄÄ! Luettavissa:
<http://www.spym.fi/blogi/sisainen-viestinta-tarkeaa/>. Luettu:23.1.2015.

Tamminen, J. 2001. Kaikki pelissä. Ajatus. Helsinki.

Tamminen, J. 2003. Teamwork. Ajatus. Helsinki.

The Telegraph 2015. Sport. Football. European. Man City and Shakhtar Donetsk won their titles last year, but does money buy success? Luettavissa:
<http://www.telegraph.co.uk/sport/football/european/11432578/Man-City-and-Shakhtar-Donetsk-won-their-titles-last-year-but-does-money-buy-success.html>. Luettu:31.3.2015.

Tuominen, N. 9.3.2015. Lentopalloilija, LP Kangasala. Sähköposti.

Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Sanoma Pro. Helsinki.

Veikkausliiga 2014. Tilastot. Luettavissa: <http://www.veikkausliiga.com/Statistic.aspx>. Luettu:6.2.2015.

Wheelan, S. 2013. Creating effective teams. SAGE. Thousand Oaks.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Tammi. Jyväskylä.

Urheilulehti 2014. Jalkapallo. Uskomatonta puhetta ammattilaisilta – tässä Suomi -futiksen käsittämättömimmät möläytykset. Luettavissa:
<http://www.urheilulehti.fi/jalkapallo/uskomatonta-puhetta-ammattilaisilta-tassa-suomi-futiksen-kasittamattomimmat-molaytykset>. Luettu:23.01.2015.

Liitteet

Liite 1. Kysymysrunko joukkueurheilijoille haastattelussa

- Valmentajan vaikutus omaan suoritukseen
 - a. Palautteen antamisen merkityksen (positiivinen ja negatiivinen palaute)
 - b. Miten valmentajan motivointi vaikuttaa omaan suoritukseen
- Kapteenin vaikutus ja motivointi omaan suoritukseen
- Sisäinen viestintä
 - a. Kommunikoinnin merkitys joukkueen sisällä
- Ristiriidat ja ongelmatilanteet joukkueen sisällä
 - a. Miten niistä on selvitty?
- Itsensä johtaminen, miten itsensä motivointi auttaa, entä halu kehittää itseään?
 - a. Millä keinoilla motivoi itseään
 - b. Mitkä asiat motivoivat omaa toimintaa
 - c. Miten on kehittänyt omaa osaamistaan
- Miten tavoitteet vaikuttavat omaan työntekoon
 - a. Henkilökohtaiset tavoitteet
 - b. Joukkueen yhteiset tavoitteet
- Miten raha vaikuttaa työntekoon?
 - a. Joukkueella on käytössä enemmän rahaa, parempia tuloksia?
 - b. Korvauksen/palkan merkitys
- Uusien pelaajien rekrytointi
 - a. Miten toteutetaan
 - b. Mitä asioita tulee ottaa huomioon kun uutta pelaajaa haetaan joukkueeseen
- Toiminta pelikentän ulkopuolella
 - a. Onko jotain yhteistoimintaa
 - b. Miten tämä on vaikuttanut joukkueen toimivuuteen ja yhteishenkeen
- Asiakkaat
 - a. Katsojien merkitys ottelutapahtumassa

Liite 2. Kysymysrunko joukkueurheilijoille sähköpostina

- Valmentajan vaikutus suoritukseen
 - a. Millaisena koet palautteen antamisen merkityksen (positiivinen ja negatiivinen palaute)
 - b. Miten valmentajan motivointi vaikuttaa omaan ja joukkueen suoritukseen
- Kapteenin vaikutus ja motivointi omaan ja joukkueen suorituksen
- Sisäinen viestintä
 - a. Kommunikoinnin merkitys joukkueen sisällä
- Ristiriidat ja ongelmatilanteet joukkueen sisällä
 - a. Miten niistä on selvitty? (Valmentaja joutunut ratkaisemaan vai ovatko pelaaja –osapuolet ratkaisseet keskenään)
- Itsensä johtaminen, miten itsensä motivointi auttaa, entä halu kehittää itseään?
 - a. Mitkä asiat motivoivat omaa toimintaasi joukkueen sisällä
 - b. Miten olet kehittänyt omaa osaamistaan joukkueen sisällä
- Miten tavoitteet vaikuttavat omaan työntekoon
 - a. Henkilökohtaiset tavoitteet.
 - b. Joukkueen yhteiset tavoitteet
- Miten raha vaikuttaa työntekoon?
 - a. Pitääkö omasta mielestäsi paikkaansa: Joukkueella on käytössä enemmän rahaa, parempia tuloksia? Perustele
 - b. Korvauksen/palkan merkitys oman suoritukseen/motivoiko raha
- Uusien pelaajien hankinta
 - a. Miten toteutetaan
 - b. Mitä asioita tulee ottaa huomioon kun uutta pelaajaa haetaan joukkueeseen (tietty persoonallisuus, tietyt yhteisötaidot)
- Toiminta pelikentän ulkopuolella
 - a. Onko jotain yhteistoimintaa joukkueen sisällä
 - b. Miten tämä on vaikuttanut joukkueen toimivuuteen ja yhteishenkeen
- Asiakkaat
 - a. Katsojien merkitys omaan ja joukkueen pelisuorituksiin

Liite 3. Kysymysrunko työyhteisön jäsenille haastattelussa

- Esimiehen vaikutus omaan suoritukseen
 - a. Palautteen antamisen merkityksen (positiivinen ja negatiivinen palaute)
 - b. Miten esimiehen motivointi vaikuttaa omaan suoritukseen
- Sisäinen viestintä
 - a. Kommunikoinnin merkitys yrityksen sisällä
 - b. Esimies ja työntekijä
 - c. Työntekijä ja työntekijä
- Ristiriidat ja ongelmatilanteet joukkueen sisällä
 - a. Miten niistä on selvitty?
- Itsensä johtaminen, miten itsensä motivointi auttaa, entä halu kehittää itseään?
 - a. Millä keinoilla motivoi itseään
 - b. Mitkä asiat motivoivat omaa toimintaa
 - c. Miten on kehittänyt omaa osaamistaan
- Miten tavoitteet vaikuttavat omaan työntekoon
 - a. Henkilökohtaiset tavoitteet
 - b. Tiimin yhteiset tavoitteet
- Miten raha vaikuttaa työntekoon?
 - a. Joukkueella on käytössä enemmän rahaa, parempia tuloksia?
 - b. Palkan merkitys
- Uusien työntekijöiden rekrytointi
 - a. Miten toteutetaan
 - b. Mitä asioita tulee ottaa huomioon kun uutta työntekijää haetaan joukkueeseen
- Toiminta pelikentän ulkopuolella
 - a. Onko jotain yhteistoimintaa
 - b. Miten tämä on vaikuttanut joukkueen toimivuuteen ja yhteishenkeen
- Asiakkaat
 - a. Asiakkaiden merkitys omaan panokseen